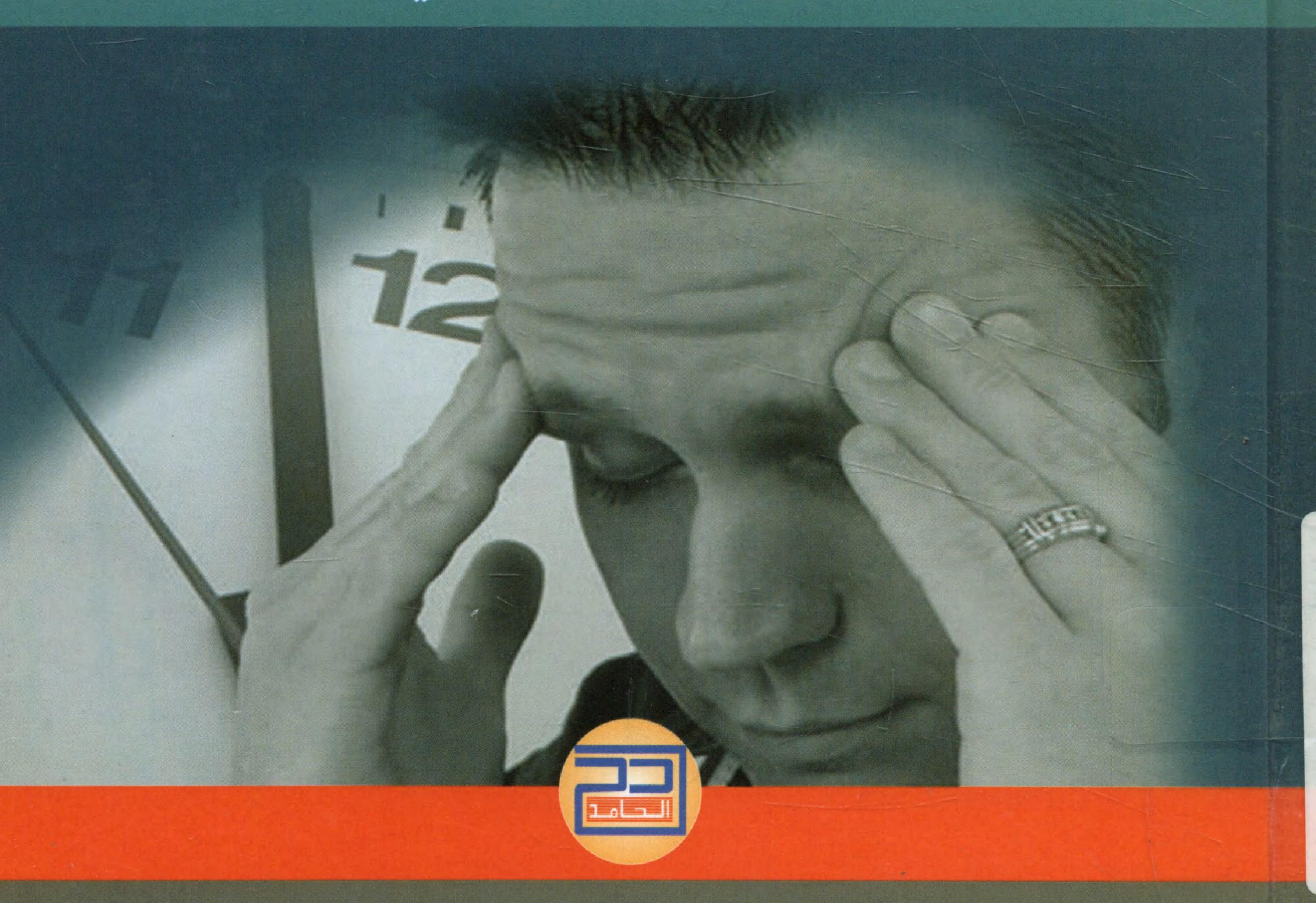
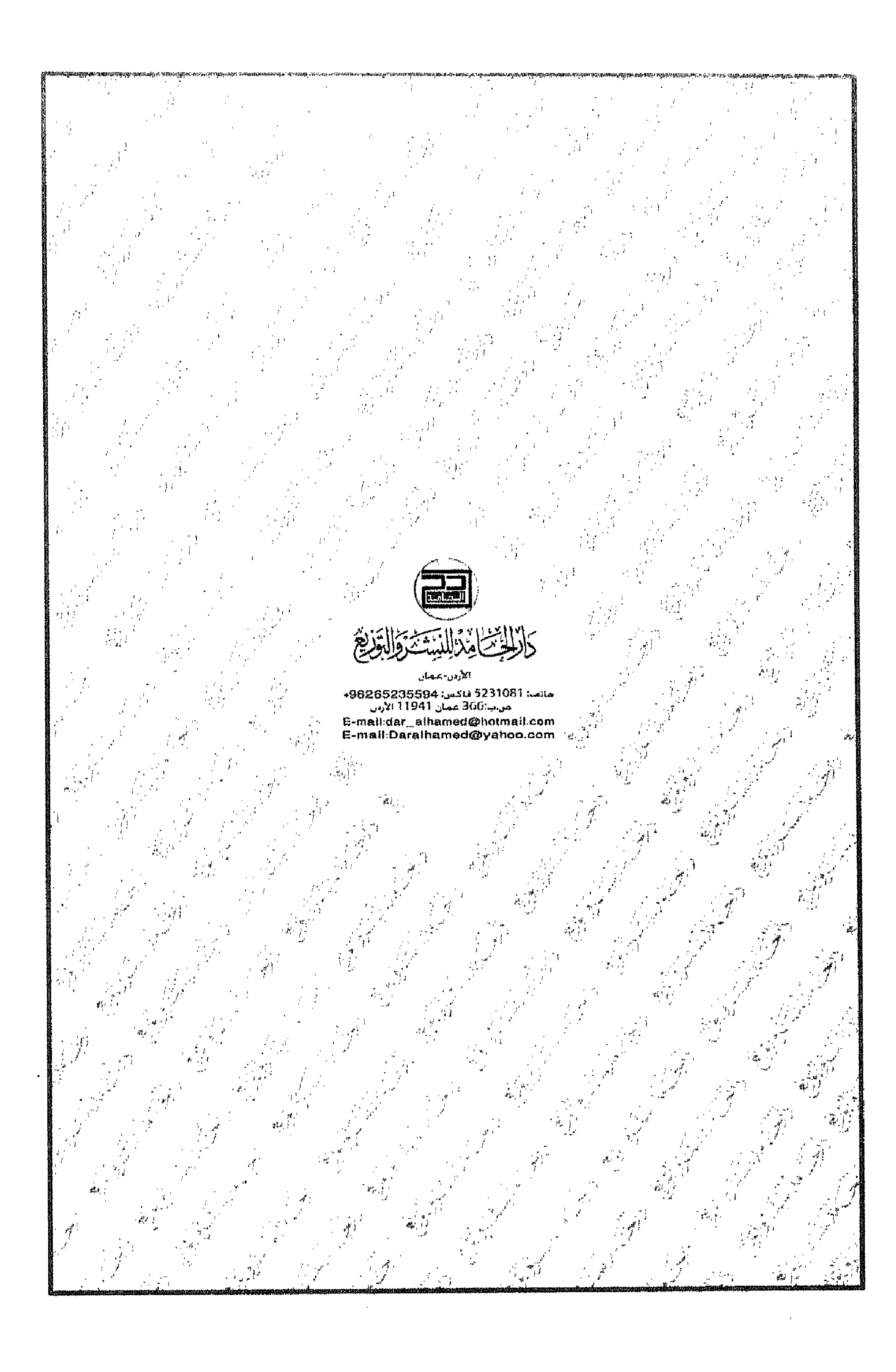
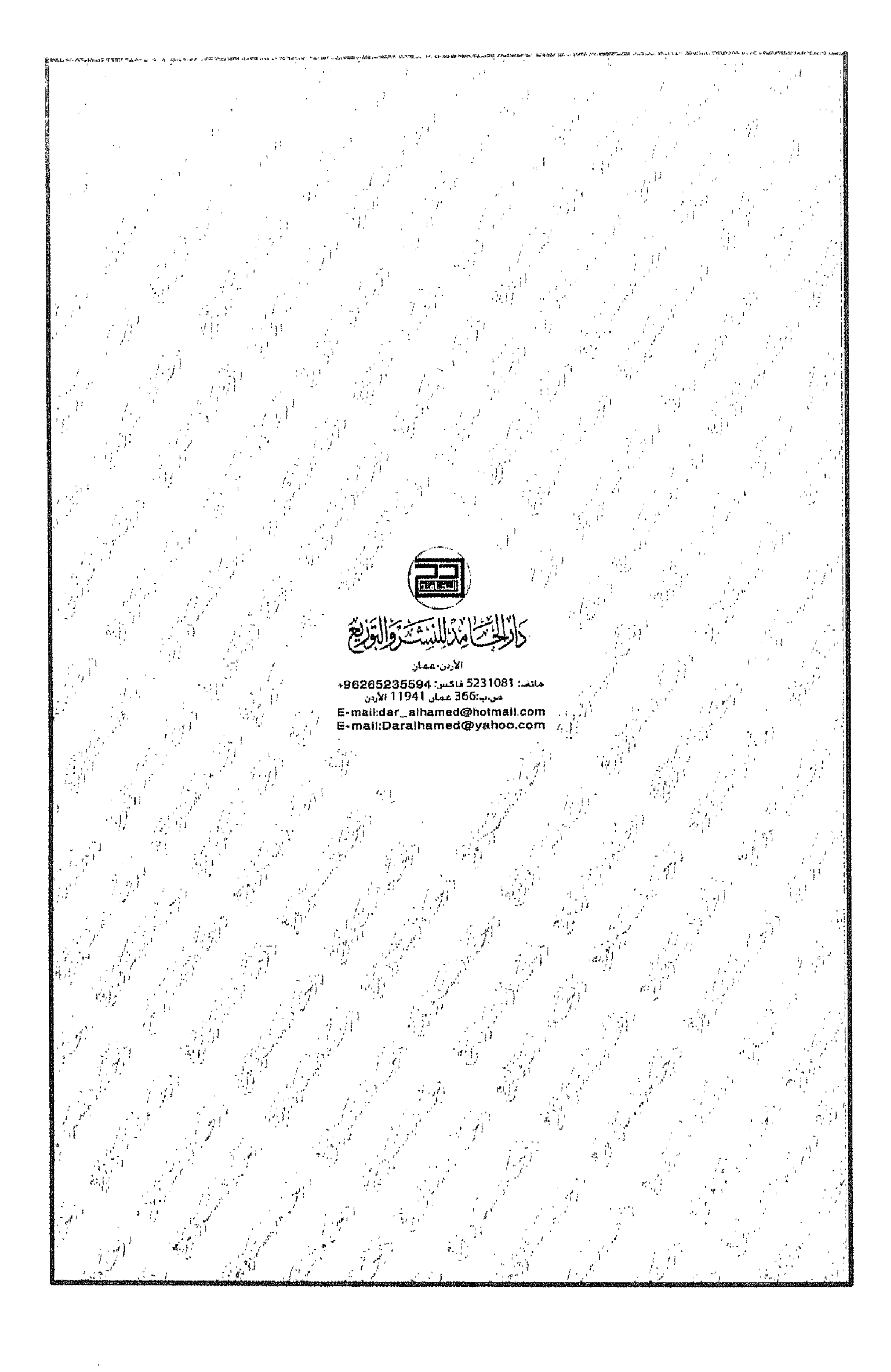
إدارة الصراع والأزمات التنظيمية

Organistion Conflict and Crisis Management

الدكتور
مصطفى يوسف كافي




دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن-عمان
هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+
ص.ب:366 عمان 11941 الأردن
E-mail:dar_alhamed@hotmail.com
E-mail:Daralhamed@yahoo.com



دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن-عمان
هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+
ص.ب:366 عمان 11941 الأردن
E-mail:dar_alhamed@hotmail.com
E-mail:Daralhamed@yahoo.com



إدارة الصراع
والأزمات التنظيمية

إدارة الصراع والأزمات التنظيمية

Organistion Conflict & Crisis Management

الدكتور

مصطفى يوسف كافي



رقم التصنيف : 658.4.5
المؤلف ومن هو في حكمه : كافي، مصطفى يوسف.
عنوان الكتاب : ادارة الصراع والازمات التنظيمية.
رقم الإيداع : 2014/5/2470
الواصفات : /ادارة الازمات//ادارة الصراع/
بيانات الناشر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.
(ردمك) ISBN 978-9957-32-863-4

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2015-1436هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية
هاتف: 5231081 6 962+ فاكس: 5235594 6 962+
ص.ب. (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن
www.daralhamed.net
E-mail : daralhamed@yahoo.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول	
مفهوم الصراع وطبيعته	9
المبحث الأول: ماهية الصراع ومستوياته	11
1- مفهوم الصراع ماهيته وأبعاده	11
2- طبيعة الصراع NATURE OF CONFLICT	14
3- مفهوم الصراع والمفاهيم الأخرى	16
4- مستويات الصراع	24
المبحث الثاني: مراحل حدوث الصراع ومسبباته	27
أ- مراحل حدوث الصراع	27
ب- مسببات الصراع	30
الفصل الثاني	
أسباب الصراع وجذوره	33
النظريات المفسرة للصراع في بعدية العام والدولي	36
1- المدخل النفسي أو السيكولوجي	36
2- المدخل الأيديولوجي	40
3- مدخل المصالح	41
4- مدخل النظام السياسي	43
5- المدخل الاجتماعي	44
6- مدخل سباق التسلح بين الدول	46
الفصل الثالث	
الصراع التنظيمي	49
المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره	51
المطلب الثاني: تطور مفهوم الصراع التنظيمي الإداري	57

المطلب الثالث: نماذج الصراع التنظيمي	59
المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي	60
المطلب الخامس: أنواع الصراع التنظيمي	61
المطلب السادس: أنماط معالجة الصراع في التنظيم	66
المطلب السابع: مصادر الصراع التنظيمي	69
المطلب الثامن: مراحل عملية الصراع	70
المطلب التاسع: أسباب الصراع التنظيمي وآثاره	71
المطلب العاشر: أسباب الصراع التنظيمي بين الجماعات	74
المطلب الحادي عشر: أساليب وأنماط إدارة الصراع التنظيمي	78
الفصل الرابع **ضغوط العمل والإجهاد الإداري**	91
مقدمة	93
المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل	93
المطلب الثاني: الإجهاد Stress	95
المطلب الثالث: أسباب دراسة ضغوط العمل	96
المطلب الرابع: مصادر الضغوط والإجهاد الإداري	98
المطلب الخامس: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل والإجهاد الإداري	104
المطلب السادس: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل	107
الفصل الخامس **إدارة التغيير**	111
مقدمة	113
المطلب الأول: تعريف ومفهوم التغيير	114
المطلب الثاني: أهمية التغيير	114
المطلب الثالث: أنواع التغيير	117
المطلب الرابع: عوامل التغيير	118
المطلب الخامس: مجالات التغيير	118
المطلب السادس: قوى التغيير الإيجابية والسلبية	119

الفصل السادس
التطوير التنظيمي 121

مقدمة 123

المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي 124

المطلب الثاني: أهداف التطوير التنظيمي 127

المطلب الثالث: خصائص التطوير التنظيمي 129

المطلب الرابع: مجالات التطوير التنظيمي 129

المطلب الخامس: استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي 135

الفصل السابع
الأنماط القيادية 137

مقدمة 139

المطلب الأول: مفهوم القيادة والقائد 139

المطلب الثاني: أهمية القيادة 141

المطلب الثالث: متطلبات القيادة وعناصرها 142

المطلب الرابع: الفرق بين القيادة والإدارة 143

المطلب الخامس: التطور التاريخي للقيادة الإدارية في الفكرة الإداري 144

المطلب السادس: نظريات القيادة 149

الفصل الثامن
الروح المعنوية 161

المطلب الأول: مفهوم الروح المعنوية 163

المطلب الثاني: مظاهر الروح المعنوية 165

المطلب الثالث: العوامل التي تساعد على الرفع الروح المعنوية 166

المطلب الخامس: قياس الروح المعنوية 172

المطلب السادس: الرضا (المسار) الوظيفي 173

المطلب السابع: طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع والروح المعنوية 174

الفصل التاسع
متطلبات إدارة الأزمات 175

مقدمة 177

المطلب الأول: تعريفات الأزمة وخصائصها 177

المطلب الثاني: إدارة الأزمات 183

المطلب الثالث: سمات الأزمة 184

المطلب الرابع: مواصفات الأزمة 185

المطلب الخامس: أسباب الأزمات 185

المطلب السادس: مراحل الأزمة 189

المطلب السابع: عوامل نجاح إدارة الأزمات 192

المطلب الثامن: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات 193

المطلب التاسع: أساليب تجنب وقوع الأزمات 194

المطلب العاشر: الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات 196

الفصل العاشر
إدارة الأزمات التنظيمية 199

المطلب الأول: ما هي الأزمة 202

المطلب الثاني: لماذا تظهر الأزمات التنظيمية 204

المطلب الثالث: كيفية مواجهة الأزمات 209

المراجع والمصادر 211

الفصل الأول

مفهوم الصراع وطبيعته

الفصل الأول

مفهوم الصراع وطبيعته

المبحث الأول
ماهية الصراع ومستوياته

1) مفهوم الصراع ماهيته وأبعاده:

كلمة الصراع لغةً تعني "الخصومة" وأما كلمة conflict فتعود إلى أصل لاتيني وتعني عملية "الضرب" أو "الطرق" وجاء استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني " العراك" أو الخصام".

أي أن الصراع :" اشتقاقات بمعنى التعارض بين مصالح وآراء".

وتعرف الصراع من الناحية الاصطلاحية لا يوجد تعريف محدد متفق بين جميع الكتّاب وأصحاب المدارس الفكرية وأصحاب الفكر الواحد.

ويعرف الصراع بأنه سوء الفهم الذي قد يحدث بين إدارة وأخرى في المنظمة لأسباب متعددة (Crittenden,1993.P.299).

ويعرف أيضاً بأنه "إرباك أو تعطيل لعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل".

ويعرف البرعي و التويجري مصطلح conflict بأنه خلاف يظهر في المنشآت بسبب قلة الموارد المالية والبشرية والمراكز الإدارية في كافة الأقسام مما يتولد عنه حزازات وتعارض في وجهات النظر بالنسبة إلى تخصيص هذه الموارد.

ويعرف روبينز (Robins, 1990, P.410) الصراع بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص آخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص وتسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه ومصالحه.

كما يمكن تعريف الصراع على أنه نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام أو عدم التوافق في الأنشطة، فأي نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يتعدى على غيره

من الأنشطة بالشكل الذي يجعلها من المحتمل أن تكون غير فاعلة، ويمكن أن تكون تلك الأنشطة غير المنسجمة تتضمن شخصية أو أكثر كما يمكن أن توجد داخل الجماعات أو داخل المنظمات.

كمـــا يعرف الصراع بأنه حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات والذي عادة يتضمن الرغبة في الإضرار.

تعـــريف الـــصراع Conflict على أنه: "العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد (أو جماعة) معين بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد (أو الجماعات) الآخرين لحقوق الأول".

هـــناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعلة للنمو والرقي وحفز الموظفين نحو التجارب الفعالية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن إن يكون سلبياً ولكنه أيضا يمكن إن يكون ايجابياً، وسوف نعرض نظرة العلماء للصراع وذلك بالشكل التالي:

علمـــاء الاقتـــصاد: صراع على الموارد وتوزيع المصادر النادرة وتخصيصها، وهنا يجدر التنبيه أن الموارد التي خلقها الله كافية لحاجة البشر قال تعالى [;وإن تعدو نعمة الله لا تحصوها] ولكـــن المـــشكلة الاقتـــصادية تبرز في سوء سلوك الإنسان تجاه أخيه الإنسان والظلم والقهر والإسراف والتبذير التي أوصلت المجتمعات إلى حد الحروب

علماء السياسة: ينصب فهمهم على الصراع المعلن حال الحروب وتنافس على القوة .

علماء النفس: ينصب اهتمامهم على الصراع داخل النفس .

علمـــاء الإدارة: ترتبط بنظرة علماء الاجتماع من حيث تأثير الصراع داخل الفرد على صـــراعه داخـــل المجتمع وبالتالي الصراع بين الجماعات وعليه نظرة علماء الاجتماع تكمن في مـــساعدة الإداري على فهم كيفية تأثير عملية الصراع على سلوكيات مختلف العاملين في أي نظام.

ويـــشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو الصراع أو التضارب التي تنشأ كـــرد فعـــل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة.

إلا أن اختلافات في الأدب الإداري حول الصراع. ترى النظرية التقليدية أن الصراع أمر غـير مـرغوب فيه حيث يتصل بالعنف والدمار وعليه يجب تفاديه لما يترتب عليه من أضرار للمنـشأة. وتأتـي هـذه الـرؤية في إطار الفهم القائل بأن الصراع ينشأ نتيجة لضعف نظام الاتـصالات، ضعف الثقة وضمور الانفتاح بين الأفراد الجماعات في المنشأة، وفشل الإدارة في الاستجابة السريعة والكافية لاحتياجات وتطلعات العاملين.

ويـرى مفكـرو مدرسـة العلاقات الإنسانية أن الصراع شيء طبيعي وحتمي في كل مجموعة أو منشأة وعليه يجب أن لا ينظر إليه كسلوك غير مرغوب فيه بل سلوك يحمل إمكانية تحسين أداء المجموعة مستقبلا. وينظر مفكرو نظرية التفاعل الاجـتماعي أن الصراع ليس إيجابياً فحـسب بل هو ضروري لتحسين أداء المجموعة، ولهذا تشجع هذه النظرية الصراع من منظور أن الـتعاون والـتجانس بين أفراد الجماعات أو بين الجماعات يمكن أن يولد نوعاً من الجمود وعـدم الاكتراث، وعدم الاستجابة لحاجات التغيير والتجديد. وفي إطار هذا المفهوم للصراع، فإن نظرية التفاعل الاجتماعي تشجع المديرين للمحافظة على قدر أدنى من الصراع يكون كافياً لأن تمـارس المجموعات النقد الذاتي لأدائها وتخلق وتطور في أعمالها من خلال توظيف مهارات صراعية تدار بطريقة إدارية فاعلية.

ومـن خلال هذا العرض لمنظور التفكير الإداري حول مفهوم الصراع نخلص إلى أنه من الصعب القول أن الصراع على إطلاقه مفيد أو ضار بالشركة.

وعلـى ضـوء ما سبقت الإضاءة إليه من نماذج التعريفات التى تقدمها أدبيات الصراع بـصدد التعريف وبأبعاده المختلفة، يمكن الانتهاء إلى التأكيد على الأبعاد الثلاثة التالية كمحاور أساسية فى التعريف بمفهوم الصراع:

1) **المحور الأول**: ويتعلق بالموقف الصراعى ذاته: ويشير إلى أن مفهوم الصراع يعبر عن موقـف لـه سماته أو شروطه المحددة: فهو بداية يفترض تناقض المصالح أو القيم بين طرفين أو أكثر، وهو ثانياً يشترك إدراك أطراف الموقف ووعيها بهذا التناقض، ثم هو ثالثاً يتطلب توافر أو تحقـق الـرغبة مـن جانب طرف (أو الأطراف) فى تبنى موقف لا يتفق بالضرورة مع رغبات الطرف الآخر، أو (الأطراف الأخرى)، بل إن هذا الموقف قد يتصادم مع باقى هذه المواقف.

2) **أمـــا المحور الثانى**: ويختص بأطراف الموقف الصراعى: بوجه عام، فيمكن التمييز فى الموقـــف الـــصراعى مـــن حيث أطرافه بين مستويات ثلاثة: المستوى الأول يتعلق بالصراعات الفـــردية: أى الـــتى يكـــون أطـــراف الصراع فيها أفراداً، ومن ثم فإن دائرة مثل هذا الصراع وموضـــوعه يـــتجهان إلى أن يكونا محدودين بطبيعتهما. وفى المستوى الثانى يكون الصراع بين جماعـــات: وتتعدد أنواع هذا الصراع بتنوع أطرافه، كما أن دائرته ومجالاته تكون عادة أكثر اتساعاً وتنوعاً عن نظيرتها فى دائرة الصراع الفردى. أما المستوى الثالث فإن يختص بالصراع بين الدول، والذى عادة ما يعرف أيضاً بالصراع الدولى، وتكون دائرة (أو دوائر) الصراع فيه أكثر تعقيداً واتساعاً عن المستويين السابقين من الصراعات.

3) **المحـــور الـــثالث**: ويهتم بالصراع الدولى: وهنا تجدر الإشارة إلى أن اتساع دائرة المـــستوى الثالث من الصراعات، عبر المراحل التاريخية المتعاقبة للعلاقات الدولية، كان من شأنه توجيه وتكتيك قدر متزايد لا يستهان به من الجهود العلمية والأكاديمية لدراسة وتأصيل الظاهرة الـــصراعية، وذلك بهدف تطوير التفسيرات والنظريات العلمية التى تيسر فهم أسبابه ومحدداته، ومن ثم تقدم البدائل المختلفة التى يمكن من خلالها التحكم فى الظاهرة الصراعية، أو على الأقل التقليل من المخاطر المرتبطة بها والمترتبة عليها، وتحديد أساليب التعامل معها. وفى هذا المجال، فإن هذه الجهود العلمية قد أسفرت عن تراث غنى وأصيل من النظريات والتفسيرات، ولعل من بينها نظريات المعرفة العقلانية، النظرية السلالية، نظريات القوة، نظريات صنع القرار، والاتصالات، والـــنظم، وغيرهـــا كثير من النظريات المفسرة للصراع فى أبعاده المختلفة: النفسية، البيولوجية، الثقافية والاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، ومؤخراً البيئية والحضارية .. الخ.

2) طبيعة الصراع NATURE OF CONFLICT

تثير محاولة الإجابة عن السؤال "هل يجب أن يكون الصراع مدمراً أو ذا طبيعة تدميرية؟" عـــدداً مـــن النقاط الجوهرية، ولعل من أهمها ما يتعلق بإمكانية وجود أبعاد أو وظائف إيجابية للصراع، وما يرتبط بذلك من تحديد لعلاقة مفهوم الصراع بغيره من المفاهيم ذات الصلة الوثيقة به كالتراع، والأزمة، والعنف ... إلخ.

بوجه عام، تجب الإشارة إلى أن للصراع بعيدين يمكن التمييز فيهما بين بعد سلبى وآخر إيجـــابى. وإذا كان من اليسير إدراك الجانب السلبى للصراع من خلال ارتباطه العام والمستقر فى الأذهان بما يتضمنه الصراع من "محاولات لتدمير، أو لاستغلال، أو لفرض حل على طرف آخر أو آخـــرين"، فإن البعد الإيجابى للصراع إنما يشير بوجه عام إلى ذلك الجانب المتمثل فى "الدفع نحو عمل أو إقامة الاتصالات، وحل المشكلات، والتبادل الإيجابى بين الأطراف المعنية". من هنا كانـــت أهمـــية النظـــر إلى الـــصراع باعتباره، وكما يذكر موراى، "متضمناً لدوافع الإنجاز، والارتباط، والإتباع، وغيرها من الدوافع الإيجابية"، أى أن الصراع فى بعض أبعاده يمثل "عنصراً خلاقـــاً فى العلاقات الإنسانية: فهو يمثل وسيلة للتغيير يمكن من خلالها تحقيق القيم الاجتماعية المتعلقة بالرفاهية، والعدالة، وفرص تحقيق وتنمية الذات".

وفى هـــذا الاتجاه، فإنه يمكن التأكيد على بعض المنطلقات الأساسية التى تسهم فى دعم الاتجـــاه نحـــو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع. أهم تلك المنطلقات يمكن إيضاحها على النحو التالى:

- أن الطبيعة الهدامة ليست جانباً محتماً فى الصراع، كما أنها ليست سمة ملازمة للطبيعة البـــشرية لا يمكن السيطرة عليها. فالأفراد – كانوا وما زالوا – يكتشفون إمكانية التوصـــل إلى وسائل مختلفة للتعامل مع اختلافاتهم، والمنازعات فيما بينهم، ولإدارة الصراع بصورة تؤدى إلى نتائج أفضل بوجه عام.
- أن الـــصراع موجـــود كأحـــد سمات وخصائص الحياة والعلاقات الإنسانية. ففى الـــتفاعلات التبادلية اليومية عادة ما يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته، والتى لكى تـــتحقق لابـــدّ أن تنخفض منفعة الطرف الآخر، من هنا كانت ضرورة أن يتوصل الطـــرفان إلى تـــبادل مقنع يراعى ويحقق بعض القواعد والحدود، وبما يحقق التوافق والاستقرار بدلاً من التصادم والصراع.
- يـــرتبط بمـــا سبق أيضاً أن طرفى أو أطراف الصراع فى موقف صراعى، ومن خلال اختيارهم لقنوات الاتصال بينهم، إنما يختاران عادة بين أحد صورتين رئيسيتين: إما إقامـــة نمـــط لعلاقة صراعية بينهما a Conflict Set، وفيها يؤدى أحد الأفعال إلى تحقيق فائدة لأحد الطرفين أو الفاعلين على حساب الآخر، أو أن يختارا تأسيس نمط

لعلاقة تبادلية a Trading Set للوسائل والغايات. ومن ثم، فإن الحركة بينهما تفيد كلاً من الطرفين بشكل ملحوظ.

علـــى ضـــوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن للصراع بعض الوظائف الهامة التي تبيح في مجملها، وخلال دورة حياته، وفي مستوياته، وأنواعه المتعددة — إمكانية تحويله من صراع مدمر إلى صـــراع إيجابي، له دوره ووظيفته كأداة فعالة وذات اتصال وثيق بقضايا التغيير الاجتماعي وضبطه. من أهم مجالات تلك الوظائف ما يتعلق بدور الصراع كميسر للتغيير الاجتماعي، وفي تحقـــيق التكامل والاندماج، واستعادة التوازن والاستقرار، وزيادة كفاءة معدلات التنسيق بين أطـــرافه. هذا بالإضافة إلى الوظيفة التقليدية للصراع، والتي تدور في معظم الأحوال حول دعم وتأكيد عمليات السيطرة على الموارد المحدودة أو المرغوبة من قبل أحد طرفيه.

3) مفهوم الصراع والمفاهيم الأخرى:

يـستطلب الاهـــتمام بتعظـــيم الجـــوانب أو الوظائـــف الإيجابية للصراع دفع الباحثين والمتخصـــصين إلى الاهـــتمام المتزايد بعمليات التفاوض، والوساطة، وتسهيل حل المشكلات، كوسائل بديلة لتسوية المنازعات. وإذا كان نجاح مثل هذه الوسائل يؤدي، بلا شك، إلى تطوير فرص التعاون والتنسيق بين أطراف العلاقة الصراعية، فإنه من جانب آخر يبرز الحاجة ابتداءً إلى التمييز بين مفهوم الصراع وما عداه من المفاهيم الأخرى المرتبطة به أو المتداخلة معه حتى يمكن التوصل إلى الفهم الصحيح للموقف الصراعي، وبالتالي اختيار الأدوات والآليات المناسبة للتعامل معه من جانب آخر.

1.3 الاختلاف، عدم الاتفاق، والمشكلة:

هـــناك بعـــض من المفاهيم الأخرى مثل الاختلافات، وعدم الاتفاق، والمشكلة، وعلى الرغم من ارتباطها بمفهوم الصراع، وتميزها عنه من حيث الذيوع والانتشار، إلا أنها تتسم بوجه عام بتواضع مضمونها الصراعي مقارنة بمفهوم الصراع.

فالاختلافات Differences تشير إلى طبيعة بشرية بين الناس حيث هم مختلفون بالميلاد، ومـــن هـــنا يُنظر إلى الاختلافات كأمر من أمور الحياة العادية، إن لم ينظر إليها باعتبارها من

الأشـــياء التي تتسم بنكهة ومذاق خاص للحياة يضفى عليها قدراً من الحيوية والفعالية لم يكن ليـــتحقق فيما لو تماثل الأفراد فى كل شيء بينهم. ومن هنا فالاختلاف بذاته ليس سبباً للصراع، وإن مـــثّل مـــصدراً له. أما فيما يتعلق بعدم الاتفاق Disagreement فإن حدوثه يرتبط بتعبير الأفراد عن تفضيلاقم وأولوياقم مقارنة بتلك الخاصة بالآخرين. وهنا تجب الإشارة إلى أن عدم الاتفـــاق فى حد ذاته يمكن ألا يرتب أياً من أنواع الأذى أو الضرر أو أى نتائج محددة. وأخيراً، فـــإن المشكلة Problem تحدث عندما يسبب عدم الاتفاق أو الاختلاف بعض النتائج، على الأقل، لأحد الأطراف. وعلى الرغم من أن المشكلة يمكن تجنب حدوثها، إلا أنها عادة ما تكون مزعجة، ومكلفة، أو كليهما في آن واحد. وبوجه عام، فإن الأفراد عادة ما يواجهون العديد من المشكلات في حياقم اليومية، كما أن وجود المشكلات يمثل في حد ذاته مصدراً محتملا للتصعيد وبالتالى حدوث أزمات أو اتخاذ قرارات قد يكون من نتيجتها تطور صورة أو أخرى من صور التراع.

2.3 التراعDispute:

يعـــرف التراع في دوائر المصادر اللغوية بأنه: "إعطاء أسباب أو حقائق لتأييد أو معارضة شـــئ ما"، أو أنه "المناقشة"، أو المجادلة، أو السجال حول شئ ما أو بخصوصه". كذلك يدور التراع حول، أو على، أو مع شئ ما، خاصة عندما يكون التراع غاضباً، وممتداً لفترات طويلة. كمـــا يعـــرف التراع أيضاً بأنه "جدال أو شجار — يكون بصفة خاصة ذا طبيعة رسمية– بين جماعـــة أو منظمة، وبين جماعة أو منظمة أخرى". أما في الأدبيات المتخصصة، فإن التراع يتم تعـــريفه بأنه "تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية وسياسية". كما أنه يفترض أيضاً وجود طرفين أو أكثر يعترفان بوجود الاختلافات والمشكلات بينهما من جانب، وأن يبدى أحد هذه الأطراف على الأقل استعداده ورغبته فى حل المشكلة. على ضوء ذلك، فإن التراع يشير إذاً إلى موقف صراعى تواجه أطرافه أحد موقفين أحدهما قابل للتفاوض، بيـــنما الآخـــر لا يحتمل التوفيق، ومن هنا كانت أهمية وحيوية البحث عن إطار لتحليل وحل المشكلة موضع التراع، وفى هذه الحالة، فإن مفهوم التراع هنا إنما يشير إلى الأسلوب أو الطريقة الـــتى يتناول بها متخصصو العلوم الاجتماعية الحديث عن الإجراءات القانونية، وشبه القانونية

والمؤسسية المتعلقة بتسوية أو حل النزاع من جانب، كما أن منظور النزاع بهذا المعنى إنما يحول الاهتمام عن الأبنية وعن القواعد الرسمية إلى عمليات الصراع، ومظاهرها، وأفعالها.

ومن ثم، فإن مقارنة مفهوم النزاع بمفهوم الصراع توضح أن مفهوم الأول يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولا فى الاختلافات عن الثانى، وأنه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه من وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أن أهدافها غير متوافقة من جانب. كما أن كلا من أطراف الصراع لا يكون فقط متورطا بصورة أو بأخرى في الموقف الصراعى، ولكنه أيضا يكون مهتما من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعى من خلال التصعيد، وذلك بهدف تحقيق الفوز والنصر، أو على الأقل حتى لا يخسر. وأنه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه ومنع انتشاره.

3.3 الأزمة CRISIS :

يواجه مفهوم الأزمة مشكلة من نوع خاص تتمثل في كونه، وعلى حد تعبير جيمس روبنسون، "مفهوماً عاماً يبحث عن تعريف، ومعنى علمى متخصص" فالبعض يعاملونه كمرادف للضغط Stress، أو الانهيارPanic، أو الكارثة Disater، أو العنف Violence، أو الكامنPotential Violence . أما في إطار ممارسات المدرسة الطبية، فإن استخدام مفهوم الأزمة من قبل المنتمين إليها إنما يتم للدلالة على "نقطة تحول بين التحول المحظوظ وغير المحظوظ في حالة الكائن الحى"، أى بين الحياة والموت، خصوصية مفهوم الأزمة تزداد صعوبة إذا أخذ في الاعتبار حقيقة أن المفهوم يكثر استخدامه من قبل العديد من المتخصصين في علوم النفس، والاجتماع، والسياسة، والتاريخ، وفى غيرها من مجالات العلوم الاجتماعية، الأمر الذى يترتب عليه قصور فائدة المفهوم في بناء نظام معرفى حول الأزمة كظاهرة اجتماعية. وعلى ضوء ذلك يرى روبنسون أن هناك اتجاهاً عاماً نحو استخدام المفهوم للتدليل على "نقطة تحول تميز ناتج حدث ما بشكل مرغوب أو غير مرغوب فيه، بين الحياة والموت، العنف أو اللاعنف، الحل أو الصراع الممتد.

ومن ثم، ففى إطار السعى نحو التوصل إلى دلالات أكثر دقة وتحديداً لمفهوم الأزمة، فإن الاتجاه العام ينصرف إلى التمييز بين جوانب جوهرية وأخرى إجرائية عند تعريف الأزمة، كما يتم التمييز أيضاً فى الأزمة كموقف اتخاذ قرار. وبينما يستند التعريف الجوهرى للأزمة على

تحديد محتوى السياسة، أو المشكلة، أو الموقف، فإن التعريف الإجرائي يؤكد على السمات الجوهرية الأساسية للموقف بدون النظر إلى ما إذا كانت حالة خاصة تتضمن على سبيل المثال، أزمة داخلية، أو سياسية، أو حتى أزمة على المستوى الفردى. أما تعريف الأزمة كموقف قرار، فإنه يستطلب تحديد عناصر ثلاثة أساسية: أصل الحدث لصانع القرار، سواء كان هذا الحدث داخليا أو خارجيا، الوقت المتاح لاتخاذ القرار أو للاستجابة، وهنا يتم التمييز بين مستويات ثلاثة: قصير، متوسط، طويل، وأخيرا تحديد الأهمية النسبية للقيم موضع الخطر بالنسبة للمشاركين من حيث كونها عالية أو منخفضة.

على ضوء ذلك، يمكن الإشارة إلى بعض تطبيقات المعايير فى التعريف بالأزمة. فهناك من يتجه إلى تعريفها بأنها " فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره". كما تعرف الأزمة أيضا "بأنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد" بمعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية لأحد أطراف الصراع (أفراد، جماعات، دول)، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق، وفى ظروف عدم التأكد، وذلك حتى لا تنفجر الأزمة في شكل صدام أو مواجهة (خاصة المواجهة العسكرية في حالة كون أطراف الأزمة دولا). وعادة ما تتم مواجهة الأزمة بإدارتها، أو التلاعب بعناصرها المكونة لها، وبأطرافها بهدف تعظيم الاستفادة من ورائها لصالح الأمن القومى.

ومن الناحية الاجتماعية تحدد الأزمة بأنها توقف الحوادث المنتظمة، والمتوقعة، واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لاستعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.

وبوجه عام، فإن الطبيعة العامة لمفهوم الأزمة تتحدد فى خمس سمات أساسية توجز فيما يلى:

1. **الأصول الإدارية للأزمة**: ويعنى ذلك أن الأزمة ترجع فى جذورها إلى تصور إدارى حيث تثار مشكلة في أحد مناطق النزاع حول صنع قرار ما، لكن الوسائل الروتينية المتاحة لاتخاذ قرار بشأن هذه المشكلة تكون غير كافية، ومن هنا يزداد الضغط من أجل التغيير.

2. **المحور النخبوى:** وهو متعلق بالنخبة بمعنى أن أى تغيير في البيئة المحيطة قد يؤدى إلى تـولد مـشكلة سياسـية، ويتوقف ذلك على الجماعة التى تتأثر بالتغيير، وكلما كانت تلك الجماعات أقرب إلى قنوات الاتصال المركزية، وأكثر تنظيما، وأقوى سيطرة على الموارد الهامة، كلمـا زاد الاحتمال بأن تتحول المشكلة إلى أزمة سياسية، ويعود ذلك إلى نشأة الأزمة داخل النخبة وليس خارجها.

3. **الإطار المؤسسى:** ويشير إلى أن احتمالات أن تتطور أى مشكلة إلى أزمة إنما يتوقف علـى المـرونة التنظيمية للمؤسسات القائمة. وهذا يعنى ضرورة انتهاج النظام لسلوك إدارى تجديـدى مـن جانب النخبة بما يؤدى إلى تغيير النمط المؤسسى للمجتمع وإلا استدعى الأمر استبدال النخبة ذاتها.

4. **الوضع الحدى:** بمعنى أن الأزمات المتتالية لا تتضمن حركة صاعدة مستمرة في اتجاه زيـادة قدرة النظام السياسى، فليست كل الأزمات تحل بقرارات تجديدية ابتكارية، فقد يؤدى بعضها إلى انهيار مؤسسة أو أخرى من مؤسسات النظام السياسى، أو إلى انهيار مجتمعى شامل.

5. **الآلـية المتجددة:** وتشير إلى أن الأزمات بتتابعها وتداخلها يرجح أن تترك انطباعا عامـا بأنهـا آلية متجددة توحى بالاستمرار وبالتواصل. وتنتج هذه الآلية من الاحتمالات التى تنتظر أى أزمة.

4.3 مفهوم العنف والإرهاب Violence & Terrorism :

يختـلف مفهـوماً العـنف والحـرب، فالأخيرة وإن مثلت إحدى صور الأول، إلا أنه –العنف– مفهوم له شموله وخصوصيته عن مفهوم الحرب. فمن جانب، يعد إحداث الضرر، أو إلحـاق الأذى، أو اسـتغلال المـوارد، كلها تعد أهدافاً أساسية للطرف المعنى من أجل تحقيق أهدافـه، كمـا أن مفهوم العنف هنا لا يقتصر على الجانب العضوى فقط، حيث قد يمتد إلى المجـالات العاطفية والنفسية. ومن جانب آخر، فإن العنف باعتباره متميزاً عن الحدة أو الكثافة الـتى تميز الصراع فإنه يشير إلى اختيار وسائل تنفيذ الصراع أكثر من إشاراته إلى درجة التورط مـن قبل المشاركين. أما كثافة الصراع أو حدته يتنوعان بشكل مستقل عن بعضهما البعض. فكلما كانت أطراف الصراع أكثر اندماجا في المجتمع أو الجماعة، كلما قل الاحتمال أن يكون

الـــصراع بينهما عنيفاً. في حين أنه كلما ازدادت وكبرت درجة الاندماج، كلما ارتفع احتمال أن تختار الأطراف المتصارعة أسلحة تؤدى بشكل دائم إلى تهديد الروابط المشتركة بينها.

إضافة إلى ذلك، فإن العنف من حيث موضوعه أو أشكاله وصوره يتضمن — إلى جانب الحرب– أنشطة وأعمالاً أخرى مثل الاغتيالات السرقة، الإكراه، الشغب، والتظاهر غير السلمي أو الـــصاخب، التجاوزات في بعض أعمال البوليس وممارسته، الأعمال الانتقامية والتدخلات القـــسرية في شئون الآخرين. أما من حيث أطرافه، فإنها قد تكون أفراداً أو جماعات أو دولاً. كما أن مجاله أو نطاقه يتسم بالشمول والاتساع فيتراوح من مجرد الأعمال الفردية إلى مستوى أعمـــال العنف على المستويين القومى والدولى من قبل الجماعات المنظمة، كما قد ترتبط هذه الأعمال بدوافع عقيديه أو أيديولوجية سياسية — كما في حالات حركات التحرر الوطني على ســـبيل المـــثال– أو بمصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية معينة، كما تؤثر مصالح الأطراف المعنـــية علـــى تقيـــيمها ونظرتها لهذه الأعمال، وبالتالى تتنوع المواقف والسياسات إزاء أعمال وجماعـــات العـــنف بوجه عام على المستويات الفردية أو الجماعية للأفراد والجماعات والدول وكذلك للأطراف الأخرى كالمنظمات والهيئات الإقليمية أو الدولية وما شابهها.

أما مفهوم الإرهاب فإنه يمثل صورة خاصَة من صور الصراع منخفض الحدة، أو إحدى صـــور الصراع التي تنخفض فيها درجة العنف نسبيا. وعادة ما تتم الأعمال الإرهابية بواسطة الأفراد أو الجماعات التي تتصرف أو ترتكب أعمالها كنوع من المعارضة لحكومة قائمة، أو نائبة عـــنها، أو عـــن سلطة حكومية. وتتمثل السمة المميزة للإرهاب في أن نية التأثير — أو التأثير المقصود– على جماعة محددة كهدف لها، أكثر من التأثير على ضحيتها مباشرة، والتي قد تكون، أولا تكون طرفا في النزاع المباشر. وعلى ذلك، ومقارنا بالصراع، فإن الإرهاب يمثل استراتيجية سياسية قائمة على القهر تستخدم التهديد بالعنف والألم كأداة رئيسية لها.

5.3 مفهوم الحرب WAR :

تعـــد الحـــرب أكثر صور العنف ذيوعا وشهرة في الصراعات الدولية. وعلى الرغم من الاخـــتلاف حول التعريف الدقيق للمفهوم، أو ما يمكن تسميته التعريف، الجامع المانع للحرب. وفى هـــذا الصدد يعرف دوكاكى الحرب بأنها حالة قانونية تسمح وبصورة متساوية لعدوين أو أكثـــر الاستمرار في صراعهما باستخدام القوة المسلحة. وفى تعريف مبسط آخر تعرف الحرب

بأنها " أعمال عنف مسلح بين دولتين -أو أكثر - ذواتى سيادة"، أو أنها - أى الحرب- هى "أقصى صور الصراع عنفا وأكثرها وضوحا وسفورا، . كما أن الأطراف، وقد تورطت فعلا في الحرب والصدام، عادة ما تتجه إلى تجاهل اختلافاتها الأساسية، والتطورات التى قادتها إلى الحرب من جانب، كما أنها وقد تورطت فعلا في الحرب، تصبح أولويتها الأولى متمثلة في الإضرار بمصادر قوة الخصم، والسعى إلى تدميرها بما يحقق هدفها في الانتصار أو عدم الخسارة.

على ضوء ما سبق من تعريفات يمكن الإشارة إلى بعض الملاحظات الأساسية حول الحرب كمفهوم، والحرب كعملية. من أهم تلك الملاحظات ما يلى:

أولا : فيما يتعلق بالحرب كمفهوم:

1. توصف الحرب بأنها "حالة قانونية"، الأمر الذى يعنى أن القانون والعرف يعترفان بأنه بمجرد قيام الحرب، فإن هناك أنماطاً معينة من السلوك والاتجاهات تصبح مقبولة، أو ملائمة للموقف. فالحرب لا تتضمن فقط انتشار أعمال العنف المسلح بين أطرافها، ولكن أيضا أن يتم الاعتراف بحالة الحرب هذه، مع ما يرتبه ذلك من التزام أطرافها باحترام القواعد التى حددها القانون الدولى لمثل تلك المواقف.
2. إن الربط بين قيام هذه الحالة ووجود " جماعتين أو أكثر على حالة عداءHostile Groups إنما يشير ضمن عوامل أخرى إلى وجود، وتأثير اتجاهات جماعية أكثر من كونها فردية، وإلى أن هذه الاتجاهات عدائية أكثر من كونها صديقة أو موالية.
3. أن القول بأن الحرب "استمرار للصراع بين الجماعات باستخدام القوة المسلحة "the Groups are carrying on a conflict by armed forces" إنما يعكس الطبيعة الصراعية أو التنافسية للعلاقة بين الأطراف المعنية في الفترة السابقة على اندلاع أعمال العنف المسلح بينهما. من هنا يعد اندلاع الحرب تعبيرا عن وصول الصراع إلى ذروته وسعى أطرافه لتسوية أو حله من خلالها. بعبارة أخرى، فإن اندلاع الحرب يعنى فشل كل الوسائل أو الآليات الأخرى غير العنيفة في التوصل إلى تسوية أو حل مقبول بين أطراف الصراع.

وهكـــذا يتضح أن مفهوم الصراع، وبصفة خاصة في المجال الدولى، يعد أكثر شمولا عن مفهـــوم الحرب في نطاقه، وأكثر تعقيدا في طبيعته وأبعاده. فالحرب متى بدأت، تصبح خيارات أطـــرافها محدودة بالنصر أو الهزيمة، بينما في ظروف الصراع، وفى المراحل السابقة على حدوث الحرب، يكون هناك ثمة مجال أوسع لإدارة الصراع، والتكيف مع ضغوطه في اتجاه أو آخر، مع الاحتفاظ بالمقدرة النسبية على الاختيار بين البدائل المتاحة أمام كل طرف من أطرافه.

ثانياً: فيما يتعلق بالحرب كعملية:

فـــإن الحـــرب كعملية تشير إلى الارتباط والتفاعل بين مكونات أو سمات أربع أساسية حـــددها البروفسور كوينسى رايت بأنها تشمل: نشاطاً أو عمليات عسكرية، مستوى عالى من التوتر، قانوناً غير عادى، ودرجة رفيعة من التكامل السياسى.

وهنا يثار عدد من الأسئلة والملاحظات الهامة من بينها على سبيل المثال ما يلى:

1. هـــل يـــشترط لقـــيام الحرب إعلان رسمى من قبل أطرافها المعنية؟ وبافتراض كون الإجابـــة إيجابية، فهل يجب تورط هذه الأطراف في الأعمال العدائية بصورة فعلية ؟ ولأى مدى زمنى يمكن أن تستمر الحِرب ؟ وإلى أى درجة من الحدة والدمار ينبغى أن تصل الحرب ؟
2. ما هي الأهداف الموضوعية للحرب، وما علاقاتها بالآليات أو الديناميكيات التى من خلالها يتم تحديد هذه الأهداف ؟ ثم كذلك ما علاقة الظروف التى تؤدى إلى انفجار الموقف وحدوث الحرب بكل من الأهداف والآليات؟
3. إنـــه وقـــد سبقت الإشارة إلى أن الحرب كعملية تمثل صور الصراع عنفا وأكثرها وضوحا وسفورا، فإن ذلك يتضمن الإقرار بأن حدوث الحرب يمثل نهاية لمرحلة في الصراع اتسمت بفشل كل الوسائل والآليات غير العنيفة في تسوية أو حل الصراع بـــين طرفيه (أو أطرافه)، كما أنها – أى الحرب– تبدأ أيضا مرحلة جديدة يتم فيها اللجوء إلى استخدام العنف كآلية يمكن توظيفها لتحقيق مصالح أو مكاسب محددة لم يكن تحقيقها ممكنا من وجهة نظر أطرافها ما لم يتم اللجوء إلى الحرب لحسم الصراع بينهما.

شكل رقم (1) الاختلافات والصراع ودرجة القهر

4) مستويات الصراع:

1. **علــى المستوى الفردي:** يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما .

2. **علــى المستوى الجماعي:** يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها .

3. **علــى المــستوى التنظيمي:** يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة .

4. **الـــصراع بـــين الجماعات:** يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.

5. **الصراع على مستوى المنظمة:** ويأخذ أحد الأشكال التالية:

- **الصراع الأفقي:** يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- **الصراع العمودي:** يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف .
- **الـــصراع بـــين الموظفين والاستشاريين :** ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات .
- **الصراع الدور:** ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.
- **الصراع بين المنظمات:** يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين .

في حالة الصراع الفردي:

يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:

- **السمو:** يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية .
- **التعويض:** يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي :

- **الإنسحاب:** تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة .
- **التبرير:** إعطاء تبريرات مقبولة احتماعياً .
- **الاسقاط:** إلقاء اللوم على غيره من الأفراد .

وفي حالة الصراع على مستوى التنظيم: يقسم إلى قسمين:

1. **صـــراع مؤسسي:** يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية

2. **صراع طارئ**: يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية .

الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره .

الصراع غير الوظيفي: هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

1. **نكران الذات**: أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة .

2. **التعاون**: أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين .

3. **المنافسة**: يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد .

4. **الاختلاف**: ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض.

المبحث الثاني
مراحل حدوث الصراع ومسبباته

أ) مراحل حدوث الصراع:

أولايمر الصراع بالمراحل التالية والتي تتميز كل مرحلة بما تتطلبه من مهارات وسلوكيات تقود إلى تحقيق نتائج مهمة في الصراع.

1) مرحلة إدراك إمكانية حدوث الصراع:

- تظهر بوادر الظروف والمعطيات التي تخلق المناخ المواتي لنشوء الصراع في هذه المرحلة.
- هـــذه الظـــروف والمعطيات لا تقود بالضرورة إلى صراع، ولكن إذا نشأ صراع في المنشاة، تكون بعض هذه الظروف والمعطيات بالضرورة إحدى مسبباته.

تتضمن هذه الظـــروف والمعطيات في هذه المرحلة الآتي:

- **ضعف نظام الاتصالات ومعوقاته:**

نعـــني بها معوقات الاتصالات في العمل خاصة ما يتصل بمعاني الكلمات، صعوبة فهـــم وجهـــة النظـــر الأخرى، وما يترتب عليها من مشكلات تتعلق بالقيم والأفكار الأيديولوجية والأهداف التي لم تطرح بعد بصورة واضحة.

قد أشارت بعض الدراسات إلي أن استخدام المصطلحات العلمية، وعدم كفاية ووضوح المعلومات، والضوضاء (في الاتصالات المكتوبة والشفهية والمصورة) كلها معوقات للاتصالات وعوامل دافعة لنشأة الصراع. وتزداد إمكانية حدوث الصراع إذا كانت هنالك معلومات أكثر أو أقل مما تتطلبه طبيعة التفاعل الاجتماعي في المنشأة.

- **اختناقات التنظيم الإداري وتعدد مستوياته:**

نقـــصد بالتنظـــيم الإداري هـــنا العلاقات الرسمية في المنشأة مثل حجم التنظيم، درجة التخـــصص في مجـــالات معيـــنة، النظم الرسمية المستخدمة في المنشأة، التباين الفكري والثقافي والعرقي والمهني بين العاملين، أنماط القيادة، نظم المكافآت، والترابط بين مجموعات العمل.

▪ محدودية الموارد:

إن محدودية موارد المنشأة تخلق التنافس بين قوى التنظيم المختلفة في سبيل الحصول على الإمكانات الضرورية لإنجاز العمل وتحقيق النتائج.

الطـــريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد وأولويات ذلك التوزيع على مجموعات العمل تمثل نقطة البداية في إثارة الصراع.

▪ **النمط العدائي للسلوك الفردي الجماعات:**

أشـــارت بعض الدراسات إلي أن العاملين الذين لهم قيم مختلفة هم أكثر احتمالا للوقوع في صراع مع بعضهما البعض (Furnham ; 1994).

▪ **توجه الإدارة لتخفيض العمالة:**

إن الـــتخوف مما تفضي إليه فكرة تخفيض العمالة لظروف الركود الاقتصادي أو انتقال ملكـــية المنشأة من شخص لآخـــر أو تحويلها من صـــناعة لأخـــرى يشكل أحد عوامل إثارة الصراع.

2) مرحلة الشعور بالصراع

إذا اســـتطاعت الظـــروف والمعطـــيات التي حددناها في المرحلة الأولى (إدراك إمكانية حـــدوث الصراع) إلي إثارة قدرا من التذمر والاستياء بين العاملين، فإن ذلك غالبا ما يقود إلي الشعور بالصراع.

3) مرحلة الصراع العلني

تمتاز هذه المرحلة عن غيرها بما يلي:

يـــنجح أحـــد أطراف الصراع إلي تبنى بعض الممارسات المعروفة والتي تهدف إلي خلق الصعوبات للطرف الآخر في سعيه لتحقيق أهدافه.

تـــشمل سلوكيات متعددة تمتد من سلوك يتسم بالممارسات غير المباشرة في الصراع إلي صراع مفتوح يتسم في اغلب الظروف بالعنف.

تبدأ عادة في هذه المرحلة من الصراع مبادرات الإدارة لاحتواء الصراع.

4) مرحلة تحديد النتائج المترتبة على الصراع

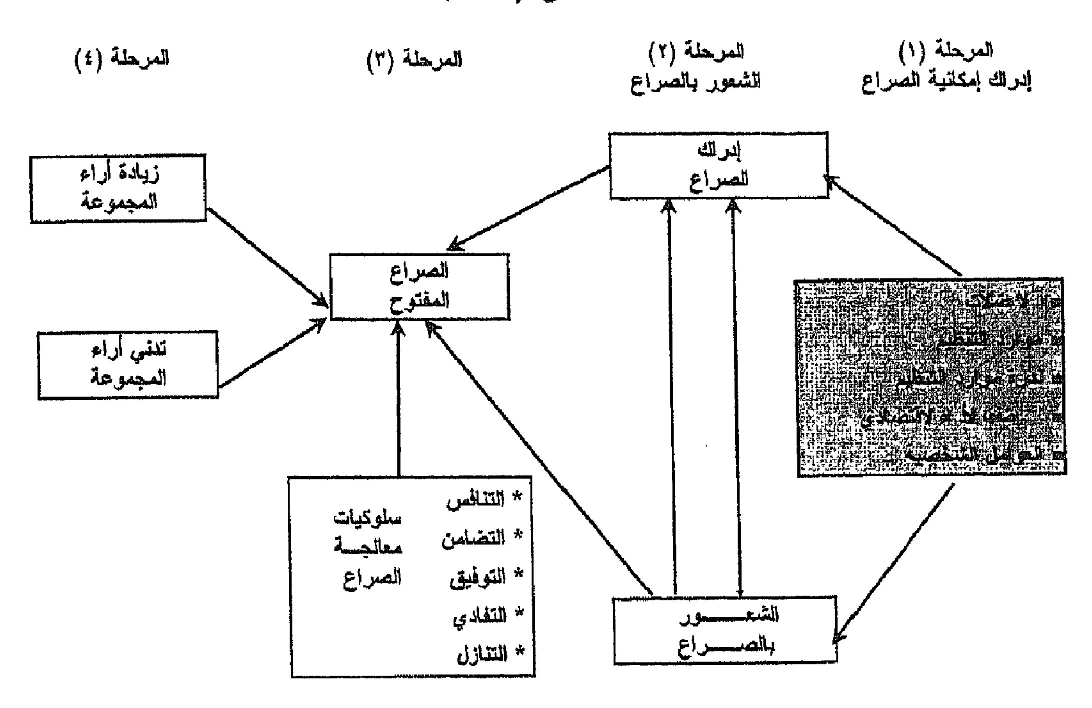
تحمـــل النتائج المترتبة على الصراع فوائدا وأضرارا تعود على الشركة، يمكن أن نلخص بعض الفوائد التي يمكن أن يحققها الصراع في الآتي:

- ظهور مهارات وقدرات جديدة ومتطورة في أساليب إدارة الصراع.
- زيادة الإنتاجية.
- إظهار نقاط الخلاف مما يسهل عملية اتخاذ القرار المناسب.
- تحسين الاتصالات بين الأفراد والجماعات.
- إثارة الرغبة في التفكير النافذ والخلق والإبداع والتجديد.
- إيجاد بيئة عمل تتقبل وتتفهم فائدة ومبررات التغيير التنظيمي.

أما الأضرار الناتجة عن الصراع فنلخصها في الآتي:

- تقلـــيل درجة إنتاجية وفعالية المجموعة خصوصاً إذا كان الصراع بين أعضاء المجموعة الواحدة.
- تعمل كمعوق للاتصال الفعال من خلال وجود المشاعر السلبية في بيئة العمل وتقليل فرص التفاعل بين مجموعات العمل.
- تقلل من درجة التوحد والتعاضد بين أفراد المجموعة.
- خلق الشعور بضغوط العمل نتيجة لعدم توفر التعاون المطلوب بين الأفراد والجماعات.

مراحل الصراع في التنظيم



ب) مسببات الصراع

تتعدد مسببات الصراع بتعدد الدوافع التي تحركها لكننا في هذا السياق نذكر منها التالي:

■ اخـــتلاف الأدوار: عدم وضوح الأدوار من حيث درجة تداخلها مع أدوار أخرى أو نتيجة لازدواجيتها مع بعض الأدوار.

■ اخـــتلافات في القيم الاجتماعية والمعتقدات والأهداف: التنافس حول مصادر تنظيمية محدودة.

■ اخـــتلاف في معايير الأداء (تفضل إدارة الإنتاج بمنشأة معينة أن تنتج بمستوى إنتاجية واحـــد طـــول الـــسنة حتى تتفادى التغييرات الموسمية في سوق العمالة في حين لا تفضل إدارة المخـــزون في الجانب الآخر مستوى إنتاج منتظم طوال السنة بل إنتاج يقوم على الطلب الفعلي للسلعة حتى لا تتكفل المنشاة تكلفة عالية في تخزين وإدارة المخزون من المواد الخام)

■ اختلاف التخصصات وما تفرزه من تحيز واضح وسط العاملين نحو تخصصاهم بحيث يجعل الاتصالات بين المتخصصين في مجالات مختلفة صعبا إن لم يكن مستحيلا ويقود في أحيان كثيرة إلي إثارة الصراع بين تلك التخصصات.

الحاجة إلي الاستقلالية في اتخاذ القرارات على مستوى المهام والاختصاصات المسندة إلي الفرد.

■ اختلاف أولويات العمل.

- الاختلافات في التوجه نحو الوقت (إدارة الإنتاج في منشأة معينة تلح وتصر على إنجاز المهام وتحقيق أهداف تلك المهام في وقت محدد باعتبار أن عامل الزمن يمثل تكلفة متغيرة في تكلفة الإنتاج في حين تفضل إدارة ضبط الجودة وتحسين المنتج أن تأخذ وقتا قياسيا أطول عن ذلك الذى تنادى به إدارة الإنتاج).
- عدم احترام أفكار ومداخلات الطرف الآخر كثيرا ما يقود إلي اختلاف، ومن ثم إلي صراع خاصة بين أولئك الذين يتفقون مع من يتفق مع مذهبهم الفكري على الرغم من ضعف موضوعية وتناول الهدف ويختلفون مع من يختلفون مع مذهبهم الفكري على الرغم من قوة بيانهم وموضوعيتهم.
- العمل تحت ضغوط كثيرة في موقع العمل يخلق الظروف المواتية لأن يستجيب الآخرين لأشياء عارضة بأكبر قدر من الحساسية وأسلوب تكتنفه مقومات الصراع.
- الاختلافات بين أهداف الفرد وأهداق المنشأة من ناحية وأهداف الجماعة وأهداف المنشاة من ناحية ثانية، وأهداف الجماعات المكونة للمنشأة من ناحية ثالثة.
- صعوبة الاتصالات نتيجة لعادات الإصغاء غير الفعالة، وعدم الوضوح، وعدم تشجيع وتقبل التغذية الراجعة في كثير من الأحيان.

الفصل الثاني

أسباب الصراع وجذوره

CONFLICT CAUSES AND ROOTS

الفصل الثاني

أسباب الصراع وجذوره

CONFLICT CAUSES AND ROOTS

تتصف المداخل أو النظريات المفسرة لظاهرة الصراع بوجه عام بالتنوع والثراء. فمنها ما يهتم بتفسير الصراع كظاهرة عامة، ومنها ما يتجه إلى قصر اهتمامه على دائرة الصراع الدولى بوجه خاص. وهنا يمكن القول ابتداءً، أنه أيا كانت دائرة الاهتمام النظرى في تفسير ظاهرة الصراع، فإن الصراع كظاهرة بالغ التعقيد لتداخل المتغيرات المرتبطة به وتشابكها من جانب، ولتعدد أنواعه ودوائره، ومن ثم مستويات تحليله ودراسته من جانب آخر. ومن هنا كانت ضرورة أن ينهض التفسير الموضوعي لظاهرة الصراع على الاستفادة المتكاملة من الإمكانات التي توفرها تلك المناهج والنظريات مجتمعة، مع الأخذ في الاعتبار السمات الخاصة لكل حالة صراعية.

وفى هذا الصدد، فإنه تنبغى الإشارة إلى أن الأدبيات المتخصصة في تفسير نشأة الصراع وتطوره بوجه عام، إنما تتيح إمكانيات هائلة للتمييز في اتجاهات التنظير بين مداخل متعددة، منها على سبيل المثال كل من: المدخل النفسى أو السيكولوجى، والمدخل الأيديولوجى، ومدخل المصالح، والمدخل الاقتصادى، ومدخل سباق التسلح، ومدخل النظام السياسى، والمدخل الجيوبوليتيكى، والمدخل السوسيولوجي، والمدخل البيئى وفى إطار الإشارة العامة إلى مجمل هذه النظريات مجتمعة، سواء تعلقت بالصراع بوجه عام أو بالصراع الدولى بوجه خاص، فإن الاهتمام سوف يوجه بصفة خاصة إلى ما يسمى بـ "دائرة الصراع" كأداة تحليلية يتم من خلالها استخدام مجموعة من النظريات – في مستويات متكاملة- لتفسير السلوك الصراعى، والتعرف على جذوره ومسبباته.

النظريات المفسرة للصراع في بعدية العام والدولي:

1- المدخل النفسي أو السيكولوجي:

يعتمد المدخل النفسي أو السيكولوجي في تفسير الظاهرة الصراعية على عدد من الاتجاهات النفسية أو السيكولوجية العامة التي تهتم بتقديم تفسير نفسي أو سيكولوجي لظاهرة الصراع في مستوييها الفردي والدولي.

أ) التفسيرات النفسية للصراع على المستوى الفردي:

بوجه عام، فإن الصراع – طبقا لهذا المدخل– قد يحدث على المستوى السلوكي المعلن أو الواضح Overt عندما يكون لدى المرء دافع للاقتراب من، أو الابتعاد عن الأشياء المحرمة أو الممنوعة في آن واحد. كما يكون على المستوى اللفظي أيضا عندما يود المرء أن يتحدث بصراحة لكنه يخشى الإساءة للآخرين. أيضا على المستوى الرمزي، فإن الأفكار قد تتصادم وتنتج نوعاً من عدم الاتزان الفكري. وهكذا، فإن حدوث الصراع من المنظور النفسي يكون وظيفة لعدو التوافق بين الاستجابات المطلوبة –العلنية أو اللفظية أو الرمزية أو العاطفية أو غيرها– لإشباع دافع معين مع تلك المطلوبة لإشباع دافع آخر.

وفي مجملها، فإن إسهامات المدخل السيكولوجي متمثلة في تقديم عدد لا بأس به من المتغيرات أو العوامل النفسية التي تستخدم كأساس أو كمسببات نفسية لحدوث الصراع في مستواه الفردي. هذه المسببات النفسية يمكن الإشارة إليها كما يلي:

النزعات العدائية Aggressiveness، التحيز والتحامل Bisa، الإلقاء بمسئولية الذنب على الآخرين Blaming Others، الحقد Hatred، التعطش للثأر والانتقام Revenge، انعدام الشعور بالأمنInsecurity، الإحباط الاجتماعيSocial Frustration، الرغبة في تحقيق الذات Ego Fulfillment الحاجة إلى التقدير والبحث عن المكانة Self Esteem الرغبة في الإخضاع والسيطرة Control Orientation، الدافع للتضحية Sacrifice ، الشعور بأداء رسالة Sense of a Mission أما على مستوى الأفراد العاديين، وفي إطار محاولاتهم العامة لتفسير أسباب حدوث الصراع، فإنهم عادة ما يتجهون إلى أن ينسبوا وجود الصراع إلى الطبيعة البشرية. هذا الاتجاه عادة ما يعكسه مضمون تعليق شهير، كثيراً ما يتردده هؤلاء هم الناس، أو هذه هي طريقتهم..، وبعدها ينسحب المرء المعني ليعيد حساباته بطريقة جديدة ليتمكن من هزيمة منافسة

أو خصمه في جولة قادمة. وعلى الرغم مما قد يتضمنه مثل هذا التعليق من قدر نسبي من صحة، إلا أن استمرار مثل تلك الاتجاهات في السيطرة على تفسير الإنسان لظاهرة الصراع، وقصرها بالتالى على الطبيعة البشرية، إنما هو أمر من شأنه أن يحجم فرصة الإنسان المهتم بالتوصل إلى إحداث تغيير جوهرى بصدد النزاعات التي لم يستطيع كسبها أو الفوز فيها، أو بمعنى آخر التي قهرته، ومن ثم. فإن إمكانياته في فهم الصراع، وبالتالى قدراته على تحليل أبعاده، واتخاذ القرارات المناسبة بصدد مواجهته، سوف تظل قاصرة.

ب) التفسيرات النفسية للصراع على المستوى الدولى :

في مجملها، تستند التفسيرات النفسية أو السيكولوجية العامة لظاهرة الصراع على المستوى الدولى إلى مجموعة العوامل النفسية أو السيكولوجية التي يمكن الإشارة إلى أهمها في إطار الاتجاهات الأربعة التالية:

الاتجاه الأول: ويربط بين النزعة العدوانية وبين الطبيعة الإنسانية.

ومن أبرز دعاة هذا المنهج كل من عالم النفس الشهير سيجموند فرويد، واستاذ العلاقات الدولية المعروف كينيث والتز.

في هذا الخصوص، فإن فرويد يذهب إلى القول بأن "الدوافع المحركة لعملية التنازع والتصارع إنما ترجع إلى غريزة حب التسلط والسيطرة، وكذلك إلى الدافع نحو الانتقام والتوسع والمخاطرة". واستنادا إلى ذلك، رأى فرويد ان الصراعات والحروب إنما تمثل فرصة مثلى لإرضاء مثل هذه الدوافع والنزعات الكامنة في أعماق الطبيعة الإنسانية ذاتها.

أما كينيث والتز فإن الصراعات والحروب في مفهومه إنما تنتج عن "مشاعر الأنانية والغباء الإنسانى" من جانب، وكذلك عن "سوء توجيه النزعات العدوانية" من جانب آخر. ويضيف والتز أن "ماعدا ذلك من عوامل إنما يعد ثانويا لا ينبغى النظر إليه إلا في ضوء هذه الحقيقة السيكولوجية الأساسية".

ومع التسليم بأهمية المتغيرات النفسية كأحد المصادر الأساسية لتفسير ظاهرة الصراع، إلا أنها لم تحل دون ظهور بعض الانتقادات الأساسية لاستخدام النزعات العدوانية كمحدد لتفسير الصراع، والتي يتمثل أهمها فيما يلى:

أ) أن القول بأن الصراعات تسببها نزعة غريزية للعدوان لا ينطبق على كل من حالات الصراع، فالصراعات الدولية على سبيل المثال لا تتسبب عن " تلك النزعة الغريزية للعـــدوان"، ولكنها تنشأ بسبب تراكم مشاعر الحقد والكراهية التي تخلفها الدعاية العدائية المتطرفة. إضافة إلى ذلك، فإن الاستناد إلى تلك " النزعة الغريزية للعدوان" لا ينطبق أيضا في العديد من حالات الصراع التي اضطر فيها قادة العديد من الدول إلى انـــتهاج وسيلة الصراع المسلح بعد استنفاد كافة السبل والبدائل الأخرى، وإخفاقها في حمايـــة المصالح الوطنية لدولهم، أو في التوصل إلى تسوية الموقف النزاعي بطريقة مقبولة .

ب) أن العدوان وكما يقول ليتز Lentz لا يقوم لوجود غرائز عدوانية ....، وإنما يرجع إلى العادة وإلى أن العدوان هو التعود على الهجوم.

الاتجاه الثاني: ويمثل ما يسمى بنظرية الإخفاق أو الإحباط Frustration:

ويقـــوم هـــذا الاتجاه على النظر إلى الصراع على أنه نتيجة لعامل الإحباط ووصوله إلى ذروة تـــأثيره في ظـــروف الأزمـــة الـــتي يمر بها أطرافه، وبصفة خاصة عندما تصاب خططهم بالإخفاق. ومن أبرز دعاة هذا الاتجاه عالم النفس فلوجل Flugel واريك فروم Fromm .

وفي تفـــسيره للـــصراع، يقول "فلوجل" بأن الدول التي تحقق فيها الحاجات الأساسية لشعوبها بصورة معقولة تكون أقل استعدادا من الناحية السيكولوجية للصراع والحرب من تلك الدول التي يسيطر على شعوبها الشعور بعدم الرضا أو الضيق. أما أريك فروم فيرى فيقول بأن: " العـــنف والميل إلى التدمير إنما يمثلان الناتج التلقائي والحتمي للشعور بالإحباط الذي ينشأ عن الصدمة الناتجة عن خذلان الآمال والتطلعات القومية لسبب أو لآخر".

وبـــدوره، فإن الاتجاه إلى تفسير الصراع كنتيجة لعوامل الإخفاق والإحباط قد استثار بـــدوره بعض الانتقادات، والتي تمثلت في غياب الموضوعية والواقعية في هذا الاتجاه، حيث إن معظـــم الـــدول العدوانية في التاريخ لم تكن دولا فقيرة، بل على العكس من ذلك، كانت في أغلـــب الأحوال من أكثر الدول ثراء ورفاهية، ومن ثم فإن التركيز على عامل الإحباط وحده كقوة محركة للصراعات الدولية يخلو من الواقعية والموضوعية.

الاتجاه الثالث: والتركيز على الشخصية القومية National Character :

ويفسر هذا الاتجاه ظاهرة الصراع على أساس من وجود ما يسمى "بالسيكولوجية القومية العدوانية" أو "الطابع العدوانى لبعض الطبائع والسمات القومية العامة"، والتى تشكل فى تصور القائلين بهذا الاتجاه "القوة الرئيسية المحركة للصراعات والحروب الدولية" وعلى ذلك يرى هذا الاتجاه "ضرورة مواجهة تلك الأمم ومحاصرتها كوسيلة فعالة للحيلولة دون تفجر الحرب نفسها.

وينتقد هذا الاتجاه على أساس أنه لا يمكن القول بوجود اتفاق عام حول وصف بعض الشخصيات القومية بالميل للعدوان، فالأمر كله يتوقف على الاتجاه العقائدى أو السياسى أو القومى لمن يقوم بتصنيف الدول إلى مجموعات عدوانية وأخرى محبة للسلام.

الاتجاه الرابع: المعتقدات القومية كسبب للصراع:

ويقوم هذا الاتجاه على التفرقة بين أنماط المعتقدات القومية وعلاقتها بظاهرة الصراع الدولى على النحو التالى:

النمط السلبى: ويقوم هذا النمط على الاحتفاظ باتجاهات سلبية إزاء الدول الأخرى، ويأتى فى مقدمة العوامل الدافعة لذلك إعادة توجيه الشعور بالإحباط الداخلى إلى بعض الدول التى ينظر إليها نظرة عدائية، ومحاولة إفراغه فيها، الأمر الذى يدفع بالعلاقات المتبادلة لهذه الأطراف إلى مستوى أعلى من التوتر والصراع.

النمط الثابت: ويتمثل فى الاتجاهات الناتجة عن استمرار الاحتفاظ بفكرة نمطية ثابتة عن الأمم الأخرى، ودون محاولة تغيير سمات أو مضمون هذه النظرة بما يتلاءم والواقع. ومن الطبيعى أن يؤدى هذا التصور غير الواقعى إلى مضاعفة احتمالات سوء الفهم، والتحيز وتوليد المشاعر العدائية غير المستندة إلى أسباب أو حقائق موضوعية.

النمط بالغ التبسيط : ويشير إلى قيام تصور مبالغ فيه عن طبيعة مسببات التوتر الدولى والحلول الممكنة فى مواجهتها. وعادة ما يحدث ذلك نتيجة التغافل عن التركيب المعقد للعلاقات الدولية، والاتجاه نحو إلقاء مسئولية التوترات على النوايا السيئة، أو على التصرفات التى تنسب

إلى دولـــة أجنبـــية معيـــنة، ومـــن ثم الدخول معها في حرب بدلا من متاعب الحلول الواقعية للمشكلات الداخلية.

وعلـــى ضـــوء ما سبق يمكن الانتهاء إلى القول أيضا بأن القوة الحقيقية للتفسير النفسى للصراع إنما تكمن في إمكانات التنبؤ بالنتائج المتعددة للمواقف الصراعية على أساس من المعرفة بالعـــوامل التي يفترض أن لها تأثيراً على قوة الاتجاهات الاستجابية المتنافسة، ومدى تأثيرها على اتجاهات أطراف الصراع بالاستجابة والتفاعل أو بالتجنب والابتعاد.

2- المدخل الأيديولوجى:

يـــستمد المـــدخل الأيديولوجى دعاماته الفكرية من المنطلقات الأيديولوجية الماركسية باعتبار أن منهجها في صميمه يعد منهاج صراع. ويستهدف هذا المدخل من وراء ذلك إثبات وبرهنة قوة منطقة من جانب، وإثبات خطورة الصراع الأيديولوجى من جانب آخر. وفى هذا الـــصدد، يؤسس المدخل الأيولوجى تفسيره لظاهرة الصراع، خاصة على المستوى الدولى، على التناقضات الأيديولوجية بين الدول. فالحرب، كما يرى دعاة هذا المدخل، تمثل نقطة الذروة في تفاعـــل أى صراع، وأن الفهم الصحيح لأبعاده لا يتحقق إلا من خلال التصنيف الطبقى لقواه وأطـــرافه، ومـــن خلال تحديد علاقات القوى الطبقية بينها، وبالتالى يتم تحديد الدوافع المحركة للصراع من جانب، والمصالح المستترة ورائه من جانب آخر.

مـــن هذا المنطلق، فإن حدوث الصراع طبقاً لهذا المدخل يترتب على التناقض في الرؤى الأيديولوجية والنتائج المرتبطة به، والتي تجعل من غير الممكن تسوية أو حل هذه الصراعات من خـــلال عملية المساومة. بل إن الأمر يصبح أكثر صعوبة عندما يتعلق الموقف بصراعات المصالح المـــرتبطة بتـــشعب الاختلافات الأيديولوجية بين طرفى أو أطراف الصراع، حيث يضيف البعد الأيديولوجـــى وضـــعا خاصـــا علـــى الـــصراع يزيد من تعقيده فيصعب بالتالى على طرفيه – أو أطرافه– التوصل إلى حلول مرضية لكليهما.

وهكذا، فإن دعاة هذا المدخل يخلصون إلى أن أى نظرية معاصرة للصراع يجب أن تستند أدواتهـــا الأساســـية إلى فكرة الصراع الأيديولوجى، ومنها يمكن أن تنطلق كافة أبعاد التحليل لظاهرة الصراع عامة، والصراع الدولى بوجه خاص.

3- مدخل المصالح:

في إطار تعريفه للصراع باستخدام مدخل المصلحة، يرى البروفسيور ماننج العميد السابق لمدرسة الحقوق بجامعة ستانفورد الأمريكية أن " صراع المصالح يختص بمصلحتين فقط: مصلحة الفــرد كموظــف عام مسئول عن أداء واجبه، ومصلحته الاقتصادية الخاصة كفرد أو مواطن عادى". ومن ثم، فإن قواعد تنظيم صراع المصالح إنما تسعى إلى منع حدوث مثل هذه المواقف، أو الإغراء بها. بهذا المعنى، يذهب مدخل المصالح إلى التمييز بين أشكال ومجالات متعددة لصراع المــصالح. فهى قد تحدث في أو بين أى من السلطات الثلاث" التشريعية، والتنفيذية، والقضائية وقــد يــنجم عنها إثارة طرح الثقة بالحكومة في دولة ما. كذلك فإن مجالا حيويا لحدوث هذه الــصراعات إنما يتمثل في القطاع الحكومى، والجهاز البيروقراطى، الشركات الكبرى، ومجالات الأعمال الدولية، كما يحدث صراع المصالح بين أى من هذه الجهات وبعضها البعض.

وبوجه عام، فإنه يمكن التمييز بين مستويين عاميين لصراعات المصالح. في دائرته الفردية، فــإن صــراع المــصالح في جوهره إنما يدور بوجه عام حول الإجابة عن التساؤل حول كيفية وإمكانــية قيام طرف ما بأداء مهام واجباته كما ينبغى، في الوقت الذى يؤثر فيه ذلك بشكل سلبي على مصالحه. أى أنه يشير إلى موقف صراعى يجد الفرد فيه أن مصلحته وولاءه في تناقض وتعــارض مــع مصالحه وولائه في موقف آخر. ومما يزيد من أهمية هذا النوع من الصراعات ارتــباطه بقضية الالتزام الاخلاقي لدى الفرد عندما تتعارض مصالحه الفردية كفرد أو كمواطن مــع المــصالح العامــة التى يمثلها بصفته الوظيفية العامة. ففى هذا الموقف، قد يذهب الفرد إلى اســتغلال وضــعه العــام وســلطاته الوظيفية ولأسباب متعددة – كالطمع والمنافسة والجشع والانتهازية وعدم التأكد وضعف الوازع الأخلاقي أو الدينى أو لغيرها من الأسباب– في تحقيق مصالح خاصة أو ذاتية على حساب المصلحة العامة. من هنا كانت أهمية وضرورة حماية المصالح العامــة مــن جراء هذا التعارض. في هذا الاتجاه، يؤكد مدخل المصالح في دراسة الصراع على خطورة هذا النوع من الصراعات نظرا لاعتبارات متعددة تدفع كلها باتجاه زيادة فرص حدوث هذا الصراع في الحياة العامة نتيجة لأحد الاعتبارات التالية:

- اتجــاه الحكــومات للاعتماد على مهارات المتخصصين من الأفراد في المجالات العلمية والتكنولوجية.

- تزايد دور الحكومة وتنامى دورها المؤثر في عمليات تراكم الثروة.
- تـــصاعد دور الأفـــراد ونمو مصالحهم مع القطاع الخاص بمجالاته وأنشطته المتعددة، وبالـــتالى تـــزايد فـــرص واحتمالات حدوث التعارض بين العام والخاص بصدد تلك المصالح.
- تـــزايد التداخل والتعقد في شبكة العلاقات الحكومية بالقطاع الخاص، وتنامى اعتماد الحكومات على هذا القطاع في التمويل والمشاركة في المشروعات التنموية المختلفة.
- ضـــخامة القدرات والمتطلبات الاستهلاكية الحكومية واعتمادها على القطاع الخاص للوفاء بقدر لا بأس به من تلك المتطلبات.

وعلـــى ضـــوء هـــذا التزايد المطرد في احتمالات حدوث التعارض بين المصالح العامة والخاصة، فإن اقتراح الحلول لهذا التناقض المحتمل في الدائرة الفردية لصراع المصالح يمكن أن يتم في ضوء القواعد التالية:

- أن الموظـــف الحكومى لا ينبغى أن يشارك في عمل حكومى يكون من شأنه التأثير على مصالحه الاقتصادية الخاصة.
- مـــنع الموظـــف العـــام من قبول التحويلات ذات القيمة الاقتصادية من القطاع أو المصادر الخاصة (كالهدايا، الهبات، وما شابه ذلك).
- عدم السماح للموظف العام أو الحكومى بالتغاضى عن المقتضيات الوظيفية والمهنية لـــدوره ووظيفته في إطار علاقاته بالأفراد أو الهيئات أو المنظمات التى تقع في نطاق معاملاته وعلاقاته الوظيفية.
- وضـــع ضوابط وقيود زمنية وموضوعية تنظم عملية انتقال الموظف العام إلى القطاع الخـــاص، وبـــصفة خاصـــة إلى المجالات التى يكون بينها ارتباط بشكل أو آخر مع وظيفته السابقة.
- وضـــع الضوابط والقواعد التى تحكم علاقة الموظف العام بما يكون في حوزته بصفته الوظيفـــية مـــن معلومات، ولا يجب السماح له باستخدامها في تحقيق نفع أو عائد خاص.

أمـــا في دائــــرة صراع المصالح بين الدول، فإن الفرض الرئيسى لهذا المدخل يتمثل في أن "القـــوة الرئيـــسية المحركة لسياسات الدول الخارجية تتمثل في السعى المستمر نحو حماية وتنمية المـــصالح القومية" وأن السبيل إلى تحقيق ذلك إنما يتمثل في "مضاعفة الدولة لمواردها من القوة". وهنا تجدر الإشارة إلى أن مفهوم المصلحة هنا، وكما عرفه مورجانثو في هذا الخصوص، "يصبح مـــرادفا وقـــرينا للقوة"، وأن القوة هنا تشتمل-بالإضافة إلى الأدوات العسكرية- على التأثير السياسي الدولى، وكذلك قوة الضغط الاقتصادى، ووسائل الحرب النفسية والدعائية، وأساليب التفاوض الدبلوماسى،...الخ".

وعلـــى ذلـــك، يـــرى القائلون بهذا المدخل، ومن أبرزهم كينيث تومسون، وفودريك شـــومان، وريمـــون آرون، أن "الصراع على القوة باعتبارها الركيزة التي تستند عليها المصلحة القومية، يعد حقيقة ثابتة تتجاوز المعتقدات الفردية والمذهبيات والأحزاب السياسية، وأشخاص الحكام". وهكذا يصبح "الصراع وليس التعاون هو الطابع المميز للعلاقات الدولية، وأن الدولة تـــستمد مقدرتها على البقاء من قوتها الذاتية أو من الحماية التي يوفرها الآخرون لها إذا عجزت منفردة عن تأمين حق البقاء لنفسها".

وبـــوجه عام، فإن مما يسهم في نجاح محاوَلات حل صراعات المصالح بين الدول أن تتجه جهـــود الحـــل والتسوية نحو إمكانية، وكيفية إحداث تغيير في العملية الذهنية أو العقلية المهتمة بالتوصـــل إلى اتفاقـــات. في هـــذا الاتجاه، قد يكون من المفيد الاهتمام بالتركيز على التفكير الابداعـــى أكثر من التفكير التحليلى من جانب، وتبنى منهج "حل المشكلات" أكثر من تبنى " منهج تنافسى" في إطار مناقشة الاختلافات بين طرفى الصراع من جانب آخر.

4- مدخل النظام السياسى:

ويـــنطلق هذا المدخل من الافتراض القائل بأن "النظام السياسي الدولى المرتكز في أساسه علـــى مبدأ السيادة القومية يشكل المصدر الأساسى لكل أشكال الفوضى والصراعات الدولية" ومن ثم، فإن القضاء على هذه الصراعات بصورة إيجابية وفعالة يستلزم التعديل في هذا الأساس عـــن طـــريق إذابة الإرادات أو السيادة القومية وإدماجها في إدارة واحدة تتولى لغرض السلام وتدعيم فرص الاستقلال".

يضاف إلى ذلك، أن الاتجاه العام للدول للبحث عن مصادر إضافية أو بديلة لدعم قوتها وقـدراتها الوطنـية على استعادة أو تصحيح التوازن في علاقاتها مع الأطراف الأخرى، يؤدى بدوره إلى تقوية وتعضيد الاتجاه نحو الصراع بين الدول، أو على الأقل زيادة احتمالات تورطها بدرجـة أو أخرى في هذا الصراع. ومن هنا يخدم التعرف على الأهداف القومية للدول كأحد مؤشـرات تمييز الأسباب المؤدية إلى الصراع الدولى، والتى يمكن بصددها التمييز بين الأهداف ذات الطبيعة المحدودة، وتلك ذات الطبيعة المطلقة.

5- المدخل الاجتماعى:

يعد المدخل الاجتماعى أحد أهم المقتربات النظرية في دراسة ظاهرة الصراع في مستوياتها المـتعلقة بالأفـراد أو الجماعات على حد سواء. وبينما اتجه هذا المدخل في مراحله الأولى إلى الاعـتماد على المقتربات المتعلقة بتحليل الصراع الطبقى – ماركس وانجلز–، أو على نظريات الـتطور الاجتماعـى – داروين وأنصاره–، أو على مجمل الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية – مـاكس فيبر–، فإن نطاق الاهتمام في هذا المدخل قد اتسع بدوره ليشمل المتغيرات المتنوعة الـتى تمثل روافد الظاهرة الصراعية في جذورها المتعددة كالإدراك، والقيم، والأصول العرقية أو الأثنية، والأيديولوجية، والثقافة بوجه عام.

وفـيما يـتعلق بالإدراك ودوره في الصراع الاجتماعى، فإن الفرضية الرئيسية للمدخل الاجتماعـى إنمـا تقـوم على الاعتراف بالدور المحورى الذى يلعبه سوء الإدراك في الصراع الاجتماعـى. ذلك أن التصارع في سبل الفهم والمدركات يكتسب أهميته وتأثيره من حقيقة أنه يشير إلى "الاختلافات بين الذات والآخرين حول أفضل طرق تحقيق الأهداف المشتركة"[(61)] من هـنا كان الارتباط وثيقا بين الإدراك والصراع الاجتماعى حيث يتطور الصراع نتيجة لإدراك أحد أطرافه لخصومة أو لأعدائه بشكل لا يتوافق مع مصالحه، الأمر الذى يسهم بدوره في تبنى الطرفين لسبل غير متوافقة لتحقيق أهدافهم.

إضـافة إلى الإدراك، فـإن المدخل الاجتماعى يوجه النظر أيضا إلى حقيقة أن أسباب الصراع الاجتماعى عادة ما توجد في مصادر متعددة، وبصفة خاصة في إطار عضوية الجماعات العرقية، الطبقات الاجتماعية، الفرق والجماعاات الدينية، وغيرها من الجماعات المشابهة، وعلى ضـوء وجـود قنوات عادلة لتوزيع وتوصيل الموارد بكافة أنواعها: الاجتماعية، والاقتصادية،

والثقافية، والقانونية أو أي موارد أخرى يمكن أن توجد في المجتمع، أو تكون مرغوبة من قبل الغالبية في المجتمع.

أما فيما يتعلق بالقيم فإن الصراع الاجتماعي يمكن تعريفه بأنه" نضال أو كفاح حول القيم، أو المطالب المتعلقة بالوضع أو المكانة، أو القوة، أو الموارد النادرة، والتي يكون هدف الأطراف المتصارعة فيها ممتدا إلى تحييد، أو إلحاق الضرر، أو إزالة المنافسين أو التخلص منهم، إضافة إلى كسب، وتحقيق القيم المرغوبة".

إضافة إلى ما سبق، فإن البعد الأنثربولوجي – وبما يمثله من تطور وتفاعلات بين الأجناس والأعراق البشرية- إنما يشكل بدوره أحد الأبعاد الهامة للصراع من المنظور الاجتماعي، حيث يتم النظر إلى الصراع بإعتباره "عملية اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، تنشط في محتويات عديدة مختلفة، وينتج عنها عديد من النتائج المتنوعة". وفي تفسيرها لهذه الرؤية، فإن لورا نادر ترى بأن الصراع والعدوان يشكلان جزءا هاما، من النموذج العام لتطور الكائنات الحية وقدرتها على التكيف بوجه عام، والإنسان وقدرته على التكيف السلوكي وبجه خاص. من هنا، فإن الكاتبة ترى أنه ليس من الممكن إغفال البعد الأنثربولوجي في دراسة الصراع الاجتماعي فالإنسان، من جانب قد طور الثقافة والقدرة على تطويع رموزها، كما أن فهم الصراع ودراسته لا تحتاج لأن ترتبط بشكل دائم بالسلوك العدواني باعتبار أنه ليس نوعا سلوكيا في حد ذاته بقدر ما هو تعبير عن موقف ناتج عن عدم التوافق في المصالح أو القيم من جانب، وبالعديد من الخصائص والسمات المميزة لهذا الموقف من جانب آخر. من هذه السمات ما يتعلق بعناصر الاجتماع أو الاتحاد Associative Aspects، التناقض في نظام القيم، عناصر الإحباط والعدوانية، الأبنية والهياكل الوظيفية، آليات الاتصال، والسيطرة، والحل، وغيرها من الخصائص التي تميز موقفا صراعياً بذاته.

أما المتغير الأيديولوجي كأحد عناصر المدخل الاجتماعي لفهم وتحليل الصراعات، فإنه يشير إلى التناقض في الرؤى الأيديولوجية والنتائج المترتبة عليه، والتي تجعل من تسوية أو حل الصراعات أمرا غاية في الصعوبة والتعقيد. فمن جانب، هناك التأثير الموضوعي للالتزام الأيديولوجي على أنواع الصراعات الأخرى خاصة صراعات المصالح والقيم باعتبار ما تمثله الأيديولوجيات عادة من رؤى محددة للغايات والوسائل، كما أن هناك أيضا بعض الأبعاد

النفسية والذهنية والإدراكية المرتبطة بالاختلافات الأيديولوجية، الأمر الذى يؤدى ولا شك إلى تعقـيد الموقـف الصراعى وصعوبة التوصل إلى حلول موضوعية في غياب الفهم الكامل لأبعاد الموقف الاجتماعي.

علـى ضـوء ما سبق، يمكن الانتهاء إلى أن المدخل الاجتماعى- وبما يتطلبه من دراسة للـروافد الـصراعية المتنوعة- إنما يجعل من الممكن ليس فقط إمكانية التوصل إلى رؤية شاملة ومتكاملة للظاهرة الصراعية في أبعادها المتنوعة، ومستوياتها المختلفة، بل أنه أيضا ييسر من سبل تحلـيل وحـل هـذه النوعية من الصراعات من خلال فك الارتباط delink بين مكوناتها أو مـتغيراتها المخـتلفة – القيمية والثقافية والأيديولوجية-، وبين المصلحة أو المصالح المتضمنة في الموقـف الـصراعى موضع الاهتمام أو الدراسة، ومن جانب آخر التخفيف من حدة الأوزان النسبية لمصادر الصراع –وقد تم التعرف عليها وتحديدها بدقة، هذا فضلا عن إدخال التغييرات الجوهـرية والهامـة على بيئة التسوية بما يجعل من الممكن خلق أو دعم مناخ التعاون والتفاهم بصدد التوصل للحل أو التسوية المشتركة.

6- مدخل سباق التسلح بين الدول:

ويـرى هذا المدخل أن المصدر الرئيسى للصراع فى دائرته الدولية إنما يتمثل في السباق على التسلح. وعادة ما يشار إلى المتغيرات التالية لدعم وتقوية هذا الرأى :

الثورة التكنولوجية في ميدان الأسلحة، وما تؤدى إليه من حدوث فجوة في نظم التسلح بين الدول المتقدمة وما دونها، مما يدفع الأولى إلى المبادرة بشن الحرب قبل أن تفقد الدولة مزايا التطور التكنولوجى الذى تمتلكه في مواجهة الأطراف الأخرى.

إن الـتفوق التكنولوجـى في نظم التسلح يدفع أيضا لاستعراض القوة كوسيلة للضغط بصدد التسوية الدبلوماسية مما يؤدى إلى شحن الصراعات بمزيد من التوتر والعنف بصرف النظر عن الأسلوب المقصود أو غير المقصود الذى قد يحدث.

إن إطار السرية المرتبط بسباق التسلح يخلق مناخا من الشك والخوف وعدم التيقن لدى الأطـراف المعنية، الأمر الذى لا يساعدها على حل المنازعات السياسية، بل قد يكون سببا في الدفع نحو الصدام والصراع.

إن استمرار التطور التكنولوجى في مجالات ونظم التسلح يدفع بدوره مجموعات المصالح المـــرتبطة به نحو مواصلة ضغوطها على دوائر صنع القرار للإبقاء على كل أو بعض بؤر التوتر والصراعات ساخنة وملتهبة بما يضمن مصالح هذه الجماعات بأقصى درجة ممكنة.

وتتمثل أهم الانتقادات الموجهة إلى هذا المدخل في أن سباق التسلح في حد ذاته لا يمكن أن يكـــون ســـببا بمفرده في خلق الصراع الدولى، فهو وإن أدى إلى زيادة التوتر وشحن أجواء الصراعات إلا أنه لا ينتج بذاته صراعا، فالصراع سوف يستمر، حتى في ظل إمكانية التوصل إلى إجـــراءات نـــزع السلاح، وذلك لأن جذور الصراع لازالت قائمة دونما حل، ومن ثم يصبح المطلوب هو تصفية أو تسوية هذه الجذور مما يبرر إضعاف اللجوء إلى سباق التسلح.

وعلى ضوء ما سبقت الإشارة إليه من استعراض لبعض اتجاهات التنظير المتنوعة في تفسير الصراع ومسبباته المختلفة، فإنه يمكن الانتهاء إلى النتيجتين الأساسيتين التاليتين :

النتـــيجة الأولى: وتتعلق بكون الصراع – بوجه عام – ظاهرة مركبة بالغة التعقيد من حـــيث مكوناتها وأبعادها ومستوياتها. ومن ثم، فإن محاولة تفسير الصراع استنادا إلى تأثير متغير وحيد تؤدى غالبا إلى قصور خطير في فهم الظاهرة الصراعية من جانب، كما أنه سيرتب آثاره الـــسلبية على قرار مواجهته والتعامل معه من جانب آخر، الأمر الذى يفرض ضرورة تبنى رؤية تكاملـــية للـــصراع كأمر ضرورى، إن لم يكن شرطاً أساسياً ليس فقط لفهم وتحليل الظاهرة الصراعية، بل أيضا لنجاح استراتيجية مواجهة الموقف الصراعي موضع المواجهة أو الدراسة .

النتيجة الثانية: وتتعلق بمصادر الصراع على المستوى الدولى. وهنا أيضا يمكن القول بأنه أيا كانت المصادر المباشرة للصراع في هذه الدائرة، فإنه عادة ما يرتبط بسعى أطرافه وتنافسهم فـــيما بيـــنهم لـــدعم تطلعاتهم في زيادة قوتهم أو الإحتفاظ بها، والعمل على زيادتها ودعمها، والسيطرة على موارد أو مصادر جديدة لتعضيد تلك القوة وبالتالى، فإنه من المتصور أن يؤدى نجاح أحد أطراف الصراع في تحقيق درجة أو أخرى من النجاح في هذا المجال إلى زيادة مخاوف الأطـــراف الأخـــرى، وسعيها بالتالى إلى البحث عن طرق أو مصادر بديلة للقوة تستطيع من خلالها استعادة أو تصحيح التوازن في علاقات القوى مع تلك الأطراف، الأمر الذى قد يؤدى بطبيعة الأمور إلى تقوية وتعضيد الاتجاه نحو الصراع بين الدول أو توريطها فيه بوجه عام .

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

المطلب الأول
مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره

الصراع لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.الصراع اصطلاحا:" مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflicyus والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق. "(الصيرفي، 2008م، ص6)

المعنى اللفظي: "يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية ."(راشد، 1994م) تعريف كيلي : Kelly حيث يرى أن الصراع هو " نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة(Kelly, 1969,p501). تعريف سميث: Smith بأنه "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة. "(الصيرفي، 2008م، ص8)

ذكر الطويل (2001م ص293) أن الصراع في حياة الإنسان أمر حتمي لا مفر منه، والصراع قد يحدث بين أفراد وبين جماعات، وبين مجتمعات، وبين ثقافات، ويحدث أيضاً على مستوى المنظمات الاجتماعية حيث تتصف بالنشاط، ومن الممكن حدوثه داخل الفرد نفسه حينما تتنازعه رغبة في تحقيق هدفين غير متنامين وقد يصاحبه شعور بالتوتر ومن مظاهر سلوكية مثل التردد وعدم القدرة على حسم الأمور . كما قد يؤدي إلى أعراض فسيولوجية كالقرحة وضغط الدم .

وقد اتفق القريوتي (2003م، ص240) مع الطويل (2001م) في أنه :يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات

النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آنٍ واحد من ناحية أخرى . فالأستاذ الجامعي مثلا يقوم بدور الزوج، والأب، والمرشد، والمرؤوس، والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته، ولابد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع. وتختلف حدة التناقضات في التنظيمات، فقد تقتصر على الاختلاف في الـــرأي وتعدد الاجتهادات وهو أمر مرغوب ويقود إلى الإبداع والابتكار والتغيير بدل التقوقع والجمـــود. بل أن بعض العلماء رأوا في الصراعات سنة التجديد والابتكار . إذ يرى الفيلسوف الألماني هيجل فكرة Hegel أن قانون التغيير الأجتماعي التاريخي هو التناقضات . ذلك أن لكل فكـــرة Thesis فكـــرة مـــضادة Antithesis وأن الصراع بينها يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة Synthesis وهو التغيير بنفسه .

وأوضـــح المغربي (2004م ص309) بأنه كثيرا ما نسمع صراعاً على السلطة يحدث في دولـــة مـــا أو أن هـــناك صراعاً بين حزبين معينين أو عقيدتين...... الخ فالصراع هو الخلاف أو الـــتعارض بـــين طـــرفين .ولـــيس الصراع بالأمر الحديث حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجـــتماع منذ قديم الزمان إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية هو الوجه الجديد للصراع، ويعـــود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم يكتنف أنواعاً عديدة من الصراعات التي تستحوذ على ما يقارب 20% من وقتهم، وعليهم أن يقوموا بفض هذه الصراعات لأنها مضرة بـــصحة المنظمة، وأن إحدى جوانب الكفاءة الإدارية هي قدرتها على تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى"

ويضيف أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم.

ورأى فرج (ب، ت، ص276) أن الصراع يعرف في ضوء مفهوم التنافس على أساس أن التنافس عبارة عن جهود تبادلية مضادة تهدف إلى الحصول على أهداف نادرة وعندما تشتد عملية التـــنافس وتـــتحول جهود الأطراف المشتركة فيها عن التنافس من أجل الحصول على الأهداف النادرة، إلى إحداث ضرر بالآخر فإن هذا النوع من التفاعل يصبح حينئذٍ صراعاً .

وتعـــددت تعـــريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم، فمنهم من استخدم كلمة الصراع ومنهم من استخدم كلمة النزاع أو الخلاف أو التناقضات .

ويعـــرف الـــصراع التنظيمـــي بأنه" حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم ...... الخ ويتم التعبير عن هذه الحالـــة في شـــكل (شـــكاوي، تمرد، عزلة، وعدم تعاون، تهديد بترك العمل ، تقصير في أداء الـــواجب، خـــلاف مع الزملاء.... الخ) مما يستلزم اتخاذ إجراء معين(مساومة، تسوية، تهدئة ، تشكيل لجان التحقيق...الخ) يتناسب مع كل حالة على حدة (صادق،2000، ص55).

وقـــد ذكـــر العمـــيان تعريفاً للصراع التنظيمي بأنه" العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته". (العميان، 2002م، ص364)

فقـــد عرفه القريوتي (2003م ص241) بأنه "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً علـــى طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه.

وعرفه كلاً من الطحم والسواط (2003م ص226) بأنه وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع .

ونظر السالم (1990م ص81) إلى الصراع التنظيمي باعتباره ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية لا يكون قادراً على إحداث التكيف معها بما هو متوافر لديه من قدرات وقد يكون نتيجة ذلك صراعاً مع النفس بحيث يقتصر على الفرد لذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفراداً أو جماعات أخرى .

وقـــد عرفه مارش وسايمون (2001م ص205) بأنه الاختلال الذي يحدث في الآليات المقننة لعملية اتخاذ القرار وبالتالي فإن الفرد والمجموعة تواجه صعوبة في اختيار البديل السلوكي .

وأشـــار (زايـــد، 1995 م، ص 527) إلى أن "الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تـــتطلب أداء أنـــشطة غير متوافقة،بمعنى آخر فإن الصراع يحدث في المواقف التي يمكن أن يؤدي تـــصرف أحـــد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين،أو التدخل مع معها، أو مقاومتها،أو تعارضها بما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة".

الـــصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين

البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيـضاً أحـد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية .

وأضاف حمود (2002م، ص143) تعريف ليكرت للصراع بأنه " المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن:

-الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات.

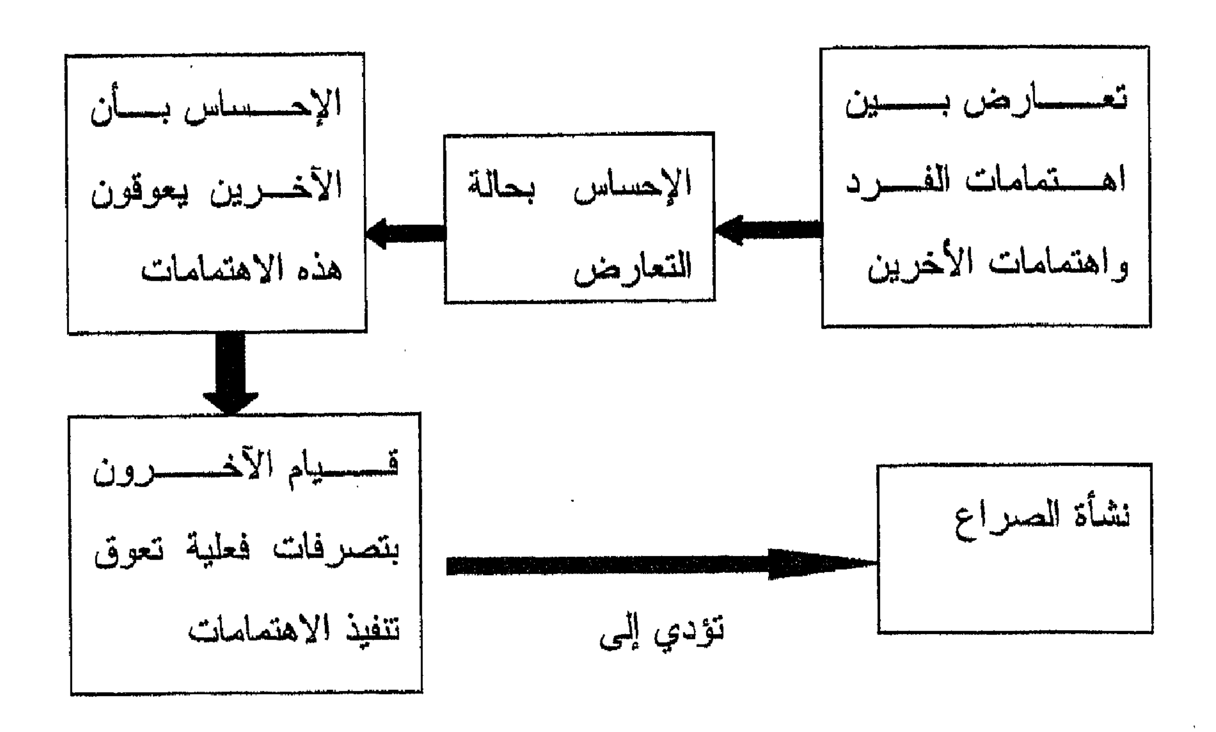
-الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.

-الصراع لا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراداً وجماعات.

-الصراع موقف يتميز بحدين متناقضين أحدهما الربح والآخر الخسارة.

-تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.

كمـا أوضح ماهر (2003م، ص262ـ263) "طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد، فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين، وعندما يشعر بهذا التعارض، فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته وبالفعلي يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد، والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين.



شكل (1) كيف ينشأ الصراع

واتضح للباحث من الشكل (1) أن نشوء الصراعات بين الأفراد نتيجة لاختلاف الأهداف وتعارض المصالح وهذا ما أكده أغلب الباحثين في السلوك الإنساني أن من أسباب حدوث الصراعات داخل المنظمات هو تعارض الأهداف والمصالح وبالتالي إحساس الفرد بأن هناك آخرين يعوقون اهتماماته فإذا حدث ما يؤكد إحساسه وهو قيام الآخرين بتصرفات تتعارض مع مصلحته ونتيجة لذلك ينشأ الصراع.

أما عن تطور مفهوم الصراع التنظيمي فقد مرَّ مفهوم الصراع بثلاث مراحل ذكرها الطويل (2001م، ص ص302، 310) واتفق معه المغربي (2004م) وهي كالتالي:

- **مرحلة الفكر التقليدية :** تنطلق من ضرورة القضاء على الصراع أو الحد منه ما أمكن لأنّها تعتبر كل أنواع الصراع مخلة بوظائف النظام.

- **مرحلة الفكر السلوكية :** تبنت فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

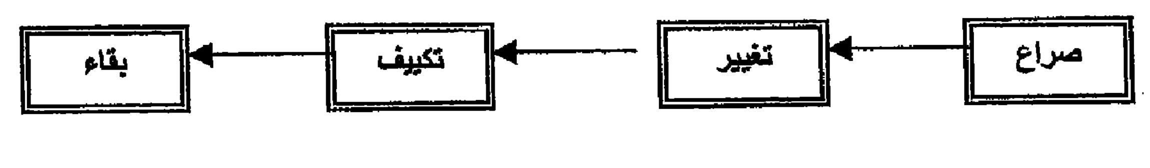
- مـــرحلة الفكـــر التفاعلـــية : لا تنظر إلى الصراع فقط على أنه يشكل قوة إيجابية في الجماعة ولكنها تناقش أيضا أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفاعلية عمل الجماعة.

ويمكن إجمال النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية للصراع عن غيرها من النظرات الأخرى ما يلي:

- أنّها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء أو الصراع الوظيفي .
- أنها تشجع صراحة المعارضة، البناءة أو الوظيفية .
- أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها.
- أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداريي النظام.

وقد أشار الطويل (2001م، ص301) إلى أن "فلسفة النظرية التفاعلية للصراع تعترف بسأن التغيير ينجم عن عدم القناعة . ومن الرغبة في التحسين، ومن خلال تطوير مبدع للبدائل . بمعـــنى آخر أن التغيير يمكن أن يستلهم عبر عملية الصراع، وأنه يفترض عدم سعي الإداريين إلى إيجـــاد نظـــام يخلو تماماً من قوى متعارضة فتواجد مثل هذه القوى يشكل عاملاً من عوامل بقاء النظام واستمراريته.

والشكل (2) يبين نموذج الصراع – البقاء كما قدمه روبتر (Robbins, 1974, p. 20):



شكل (2) نموذج البقاء

المصدر الطويل (2001م)ص301

ويتـــضح من الشكل (2) أن بقاء واستمرارية أي نظام ينجم عندما يكون باستطاعة هذا الـــنظام التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئته، ويحدث هذا التكيف من خلال عملية التغيير التي يتم استثارتها عبر عملية الصراع.

وهذا ما يؤكده بعض المهتمين بالسلوك الإنساني في أن وجود الصراع يشجع على التفكير والتغيير والإبداع والابتكار.

المطلب الثاني
تطور مفهوم الصراع التنظيمي الإداري

أولاً: تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

يرى (الشرقاوي، 1992م، ص298) بأنه: "اختلفت نظرة الاتجاهات الفكرية الإدارية للصراع التنظيمي وذلك من خلال تطورمفهوم الصراع التنظيمي في المدارس المختلفة:

1) الصراع التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية:

يسرى أصحاب هذه المدرسة أن الصراع غالباً ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المنظمة،حيث يعطي الاتجاه الكلاسيكي للفكر الإداري انطباع سلبي عن الصراع في المنظمة، فهذه المدرسة تعتمد على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي،من خلال تحسين قنوات الاتصال وتحديد المهام وتعديل وصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، ويرون أن الصراع ظاهرة مرضية ولا يمكن أن ينشأ في المنظمة طالما أن هناك نظام دقيق من الحوافز المالية والإشراف المحكم .وكذلك مبدأ تسلسل السلطة الذي من شأنه أن يساهم بفعالية في حل الخلافات أو الحد من نشوء الصراعات.

2) الصراع التنظيمي في مدرسة العلاقات الإنسانية:

يرى (النمر، 1994م، ص ص60-61) بأن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري،لان التنظيم يعتبر جزء من النظام الاجتماعي تسوده العلاقات المتداخلة حيث يتفاعل الأفراد فيما بينهم، وكذلك جماعات العمل الاجتماعية وترى هذه المدرسة أن الجماعة تجمعها عوامل مشتركة تتمثل في وحدة الهدف والغاية كما أنها تفترض عدم وجود تناقض بين مصالها. وأن مصدر رضا جماعة العمل هو مكان العمل ولا تهتم بالتفاعل الاجتماعي للإفراد والجماعات والصراع الذي يحدث

على السلطة،والصراع الذي تراه مدرسة العلاقات الإنسانية على أنه ظاهرة مرضية وغير صحية قد يؤثر على كفاءة ونجاح العمل التنظيمي.

3) الصراع التنظيمي في المدرسة السلوكية:

أشار Dessler,1986, p 416 إلى أن أصحاب هذه المدرسة السلوكي ينظرون للصراع التنظيمـــي بأنه ظاهرة تحمل في طياتها جوانب إيجابية يمكن أن تخدم أهداف الأفراد والجماعات وتساعد على تطويرأدائها. وتهتم هذه المدرسة بالصراع الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج علانية.

ثانياً: النظرة الحديثة للصراع التنظيمي:

يـــرى المفكرين الإداريين أنه يمكن توظيف الصراع التنظيمي لصالح المنظمة والعاملي نبها وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه لأن النظرة الحديثة تعتبر الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حـــياة المـــنظمات وذلك لأنها تفترض أن الصراع في المنظمات شيء طبيعي وظاهرة صحية مطلـــوبة فوجودها يحد من الصراعات، ويسعى لإدارتها والاستفادة من الايجابيات وجعل إدارة الـــصراع وظيفة مهمة منة وظائف المدير الإداري وقامت دراسات لقياس انطباعات المديرين عن الـــصراعات في مـــنظماتهم، ووجد أنهم ينظرون إلى إدارة الصراع كوظيفة مهمة مثل أي وظيفة إداريـــة أخـــرى ويعد قضاء المديرين (20 %) من وقتهم في إدارة الصراعات شيء طبيعي نظراً لأهميته (بدر، 1995 م، ص ص196- 197).

ويـــرى الـــباحث أن قـــبول الـــصراع في المنظمة أمر طبيعي وحتمي الحدوث ويتصف بالاســـتمرارية ويجب الاستفادة منه ومن آثاره الايجابية كوسيلة للتقدم لان النتائج الايجابية يمكن التوصل إليها إذا استخدمت وسائل آمنة حيث تبين النظرة الحديثة للصراع التنظيمي ضرورة فهمه من أجل استغلال جوانبه الايجابية لمصلحة المنظمة والعاملين بها من خلال الإدارة السليمة والفعالة له.

المطلب الثالث
نماذج الصراع التنظيمي

أشارالعتيبي (2006م) إلى ما ذكره محمد (1997م).

في محاولـــة لفهـــم ظاهرة الصراع التنظيمي وضع الباحثون عدداً من النماذج لتفسير هذه الظاهرة . وهناك ثلاثة نماذج رئيسة وهي:

*** نموذج عملية الصراع:**

يحـــاول هـــذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقـــف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملـــية مـــستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

*** النموذج الهيكلي لهذا الصراع :**

يركـــز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذهَ الضغوط وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

-النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منهما.

-الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها.

-هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما.

-القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

ويطلـــق علـــى هـــذا النموذج : النموذج الهيكلي، نظراً لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثـــبات النـــسبي أو التغير البطيء ويعتبر مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

* نموذج النظم :

الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وآخر سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر هي:

-مدخلات النظام وتمثل مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد النادرة، وتعارض الأهداف.

-الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

-مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواءً أكانت إيجابية أم سلبية ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع .

وبعد أن أوضح الفكر الإداري فهم و تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي وكيفية حدوثه داخل المنظمات من خلال ذكر النماذج السابقة، أراد أن يوضح أيضاً أن هذه النماذج نستطيع من خلالها أن نتعرف على المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي في المنظمات والتي تساهم بدورها في فهم هذه الظاهرة وكيفية التعامل معها.

المطلب الرابع
مراحل الصراع التنظيمي

أشار المغربي (2004م، ص ص312-313) أنه يجب على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء إدارة الصراع في حالتين:

* إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلابد من تدخل الإدارة لتخفيف حدة ذلك الصراع.

* إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع.

المطلب الخامس
أنواع الصراع التنظيمي

ذكـــر (القـــريوتي، 2000، ص ص 140-145) بأنه تقسم أنواع الصراع حسب المستويات في التنظيم الإداري أهمها:

1) الصراع الفردي:

يحدث الصراع الفردي عندما يكون الفرد محل اهتمام عدة عوامل تحتم عليه أن يختار أحد منها لأنه لن يتمكن من تحقيقها كلها معاً.

2) الصراع التنظيمي:

يتمـــثل هـــذا النوع في الصراعات التي تحدث بين الجماعات داخل التنظيم ويكون على مستويات مختلفة أهمها:

أ- الصراع الوظيفي:

يحدث في الأجهزة الفرعية لمؤسسة عامة مثل دائرة التخطيط والتمويل لان هدفها هو توقع الأهـــداف المـــستقبلية لفترة زمنية مع تأجيل مسألة التمويل لتقوم بها أجهزة أخرى، بينما تقوم أجهـــزة المالـــية بحـــل المشكلات المالية الضرورية دون الاهتمام بالأهداف التي تقوم بالتخطيط للمستقبل.

ب- الصراع على السلطة:

وغالبا يكون بين الجهاز الإداري من جهة وبين الجهاز التدريسي من جهة أخرى إذ يرى كـــلا مـــنهم أنه الأهم، وأن علية أن يعتمد حسن سير الأمور في المؤسسة، وأيضا الصراع بين مديـــري الدوائـــر لأن السلطة في جميع الجماعات الإنسانية تهيئ للذين يملكونها منافع وامتيازات ونفوذ لذلك يدور حولها الصراع.

ج- الصراع حول الشرعية:

يوجد غالباً بين الجماعات الرسمية صاحبة الحق الأصلي في اتخاذ القرارات، وبين الجماعات الغير رسمية التي تستخدم سلطة غير رسمية على أعضائهم.

كما بين (هيجان، 1425هـ، 22) وهي كالتالي:

أولاً: الصراع داخل الفرد نفسه:

هذا النوع من الصراع يكون داخل الفرد عندما يواجه مواقف متضاربة وينشأ هذا الصراع داخل الفرد نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الفرد مع نفسه، وتناقضه مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وتناقضاته مع الدور المطلوب منه.

ويمكن أن يكون لضغوط العمل التي يتعرض لها دور في نشوء هذا الصراع.

ثانياً : الصراع بين الأفراد:

بين (العديلي، 1995، 298) بأنه ينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، نتيجة، لاختلاف وجهات واهتمامات الأشخاص و حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم وتقاليدهم وقيمهم وقد ينشأ هذا النوع من الصراع لاعتبارات عقلانية تتعلق بالمهام كالخلافات على طرق وإجراءات العمل أو قد ينشأ لأسباب غير عقلانية كالتي تنجم عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

حيث يوجد نوع من التناقض بين الأشخاص وخاصة إذا كانوا يعملون لتحقيق هدف معين وعملوا مع بعضهم لفترة من الزمن مما يجعلهم مدركين لنقاط ضعف بعضهم وقادريين على تقييم بعضهم ومن ذلك ينشئ الصراع.

ثالثاً: الصراع بين الفرد والجماعة:

بين (هيجان، 1425 هـ، ص 646) بأنه يحدث هذا النوع من الصراع عند عدم التزام أحد أعضاء الجماعة بقواعد العمل وذلك يجعل بقية الأعضاء يشعرون بالتحدي من قبل هذا الفرد لهم وعدم انسجامه معهم كمجموعة لأن الفرد يخضع للقوانين وفي نفس الوقت هو يعمل لتحقيق حاجات معينة وأن عدم التوافق بين المطلبين يوجد نوعاً من الاضطراب والصراع النفسي.

رابعاً: الصراع بين مجموعتين:

يكون الصراع هنا بين مجموعتين، أو إدارتين أو قسمين إذا كان هناك إدارتان في منظمة واحدة لكل واحدة منها أهدافها، ولكن عمل كل وحدة منهما مرتبط بالأخرى، وأي إهمال أو تقصير من إحدى الإدارات يؤثر في أداء الأخرى وبالتالي يكون سبب لحدوث الصراع (هيجان، 1425 هـ، ص 647).

ووضح اللوزي (1999م) أنواع الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة ويكون له أشكال متعددة أهمها:

أ- **الصراع الأفقي:** ويحدث بين العاملين أو الدوائر التي تكون من نفس المستوى التنظيمي نفسه.

ب- **الصراع العمودي :** يحدث بين المشرف والتابعين له في العمل حيث لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الهدف.

ج- **الصراع بين الموظفين والاستشاريين :** ويحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

د- **صراع الدور :** يحدث هذا النوع من الصراع إذا قام شخص بأدوار متعددة في مجال عمله.

هـ- **الصراع بين المنظمات:** يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات إيجاد صعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى اللوزي (1999م، ص 102).

وذكر عساف (1999م، ص 204) إلى أن الصراع ينشأ داخل الإدارات والأقسام هي عدة مجالات أهمها:

- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة .
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة .
- الصراع على مستوى الإدارة وذلك بين القيادات الإدارية وبعضها .
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها أو بين العاملين وبعضهم.

خامساً: الصراع بين المنظمات:

وهذا النوع من الصراع في وجهة نظر (الديب، 2000، ص 11) يقع بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، كالصراع بين المنظمة وبين الاتحادات والنقابات المختلفة والأجهــزة الحكومية الأخرى والصراع بين المنظمة وبين الجمهور المنتفعين من خدماتها ومنتجاتها وقد أشار إلى إن هناك نوعين من الصراع هما:

ر1) الصراع المنظم:

وهو الصراع الذي يتطلب التضامن والاتحاد ضد طرف أو أطراف أخرى ويتضمن أفكار ومطالب معينة، والشخص الذي تأيده الجماعة وتثق به هو في الغالب من يدير هذا الصراع.

2) الصراع غير المنظم:

ويعبر عنه من خلال الوسائل الفردية مثل الشكوى والتذمر والغياب عن العمل، وأشار رو & بيرس (363,1983,Rue & Byars) إلى أن هناك نوعين من الصراع:

1) **الـــصراع المخطـــط أو الاستراتيجي:** ويكون هذا النوع مخطط له مسبقاً لتحقيق مصالح ذاتية للفرد أو الجماعة ويتم الدفاع عنه لتحقيق الأهداف والمصالح.

2) **الـــصراع الغير مخطط:** صراع عرضي يحدث بالصدفة نتيجة لتطور الظروف ويطلق عليه الصراع الغير مقصود.

الصراعات الرسمية والصراعات الغير الرسمية:

ميز جونسون بين نوعين من الصراع هما الصراعات الرسمية والصراعات غير الرسمية لان الـــصراعات الـــرسمية تحدث عندما يكون هناك إخلال بالقواعد والأنظمة مثل عدم الانتظام في العمـــل، أو تجاوز القائد لصلاحيته أو التصرف بما يدل على عدم الولاء للجاهز وذلك يؤدي إلى صراع رسمي.

أما النوع الثاني من الصراع وهو الصراع غير الرسمي فهو الذي يحدث فيما بين الموظفين والقـــيادات الإداريـــة، وكذلك بين جماعات العمل والإدارات والأقسام داخل منظمة أو جهاز واحد، ومثل هذا النوع من الصراع يحدث نتيجة لوجود تعارض في القيم والأداء ومثال ذلك فيما

يـــتعلق بـــتحديد أولـــويات العمل والكيفية التي ينبغي أن ينجز بها العمل، وكيف يمكن توزيع الصلاحيات أو الموارد الموجودة في المنظمة (هيجان، 1425هـــ، 645).

الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي:

بـــين اللوزي (1999م، ص 67) بأنه يحدث الصراع الوظيفي عندما تتطابق الأهداف لطـــرفين داخل التنظيم، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، أما الصراع غير الوظيفي ينتج عن التفاعل بين طرفين مختلفين الأهداف مما يترتب عليه عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ويتميز الصراع الوظيفي عن الصراع غير الوظيفي بشكل الصراع، وهنالك ثلاثة أنواع للصراع: المهمـــة، والعلاقات، والعملية .صراع المهمة يرتبط بمحتوى وأهداف العمل، وصراع العلاقات يـــرتبط بالعلاقـــات بـــين الأفراد، أما صراع العملية فإنه يرتبط بكيفية إنجاز العمل، أما صراع العلاقات غير وظيفي بسبب زيادة الاحتكاك بين الأفراد والعدوانية تؤديان لزيادة الاختلاف بين الشخصيات وتقلل من اللفهم المتبادل.

ويمكن تلخيص أنواع الصراع التنظيمي بالشكل رقم (3).

شكل رقم (3) يوضح أنواع الصراع التنظيمي

1- داخل الفرد
2- بين الأفراد
3- بين الفرد والمجموعة
4- داخل المجموعة
5- على مستوى الجماعات
6- منظمي
7- بين المؤسسات

1- الرأسي
2- الأفقي

1- المنظم
2- غير المنظم

1- الاستراتيجي المخطط
2- غير المخطط

المطلب السادس
أنماط معالجة الصراع في التنظيم

أصبح الصراع التنظيمي سمة ملازمة للمنشآت في هذا العصر، ولذلك صار مثار اهتمام المنـــشآت وعلمـــاء السلوك التنظيمي. وعندما تصل درجة الصراع إلي مرحلة الصراع العلني، يـــصبح من الضروري أن تعمل إدارة المنشأة على اتخاذ خطوات معينة من شأنها أن تعالج تلك الظاهرة التنظيمية. ويرى توماس وكولمان أن تعامل الإنسان مع الآخرين يغلب عليه أحد هذان الاتجاهان:

- مدى رغبة الفرد في إشباع رغبة الآخر
- مدى رغبة الفرد في إشباع رغبته الذاتية

هنالك خمس أنماط سلوكية لمعالجة الصراع التنظيمي وهى:

أ. التفـــــادي

هـــذا الأسلوب يمثل معالجة سلبية للصراع. وعلى الرغم أن الفرد يرى ويقر بأن هنالك صراعا واضحا إلا أن أســـلوب تناوله لمعالجة ذلك الصراع هو الانسحاب أو أن يبقي الموضوع طـــي الكتمان. هذا الأسلوب لا يعطى وضعا محدد لما يجب أن تكون عليه الحال بعد حدوث الصراع بل يلتزم الحياد السلبي. وفي بعض الأحيان قد يفضل متخذ القرار أن يفصل جغرافيا أو تنظيمـــيا بين الفئات التي تشكل الصراع دون أن يكون هنالك مبررا موضوعيا لذلك: القصد هو تفادى الصراع.

ب. التنافس

هذا الأسلوب عادة ما يتجه نحو تأكيد مبدأ الكسب/الخسارة حيث يسعى الفرد لتحقيق أغراضـــه على حساب الآخرين. ويلجـــأ أطراف الصراع إلي استخدام القوة التنظيمية النسبية لكل منهم بما يحقق مزيدا من المكاسب دون الاهتمام بمكاسب الآخرين مما يترتب عليه تكاليف تنظيمية باهظة.

ج. التنـــازل

وفي هـــذا الأســـلوب يقوم أحد أطراف الصراع بوضع احتياجات الطرف الثاني فوق أهدافه واحتياجاته وذلك رغبة منه في المحافظة على العلاقات الطيبة بين الطرفين. ويعتقد الأفراد الـــذين يتنازلون عن مصالحهم للغير بغرض المحافظة على علاقات طيبة في العمل بأن تبنيهم لهذا النمط وتعاونهم غير المحدود مع الآخرين سيقود في المدى البعيد للتعاون.

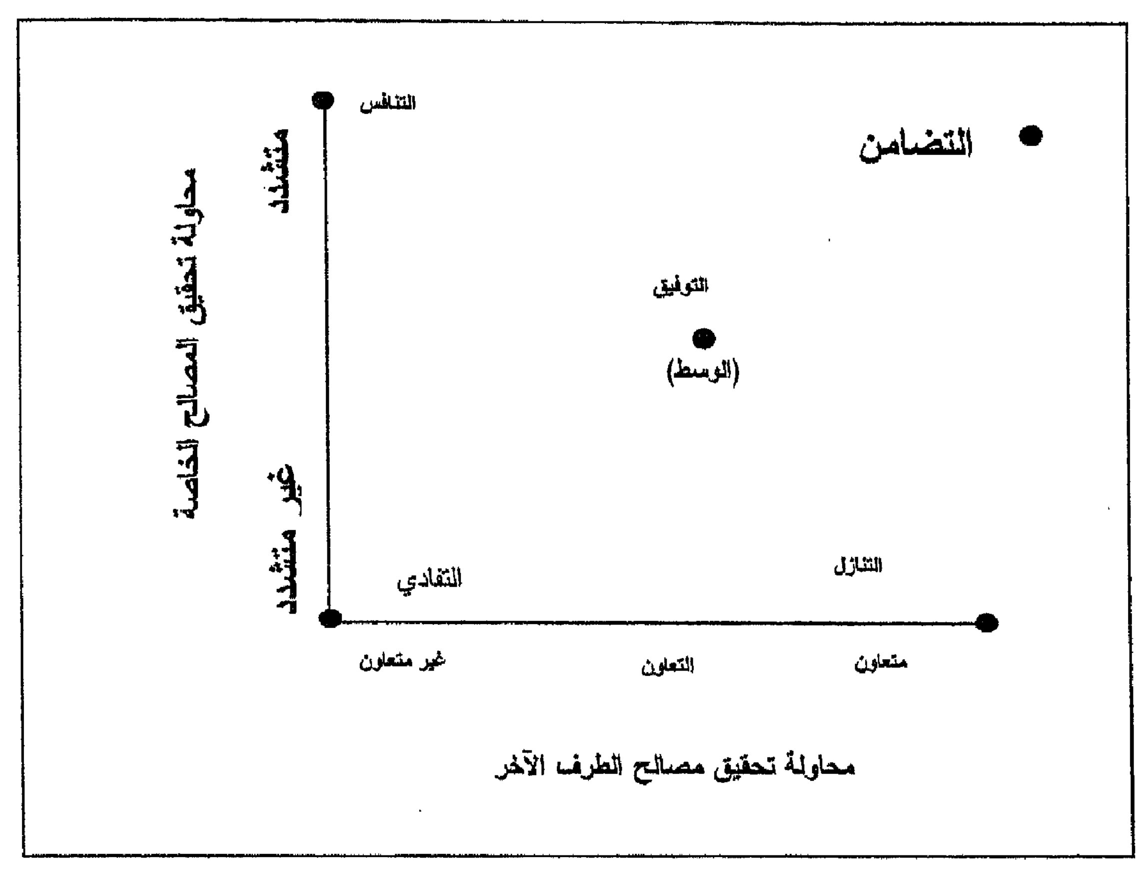
د. التوفـــيق

عـــندما تكـــون رغبة كل من أطراف الصراع أن يتخلى عن جزء من احتياجاته نتيجة للحـــوار الذي يتم في هذا الإطار، يصل الطرفان إلي نوع من مقاسمة المكاسب من جهة وتحمل التضحيات المترتبة على ذلك من جهة أخرى.

هـــ. التضامن

تسعى أطراف التراع في هذا الأســـلوب إلي خلق نوعا من الاهتمام المتبادل بحـــق كل من الطرفين في تحقيق أهدافه في جو تسوده حرية إظهار طبيعة وأبعاد التراع وتوضيح ما يترتب علـــى ذلـــك من صعـــوبات وتكلفته لكل من الطرفين. ويختلف هذا الأسلوب عن أســـلوب التوفـــيق بأنـــه يسعى إلي تحقيق أكبر قدر من النتائج للطرفين دون المساومة بأهـــداف أي من الطرفين.

شكل رقم (4) محاولة تحقيق المصالح الخاصة



طرق معالجة الصراع

المصدر:

THOMAS, Kenneth; "Conflict and Conflict Management", in M.D. Dunnette (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Behavior. Adopted Form Fig. 4..-. 900

المطلب السابع
مصادر الصراع التنظيمي

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها، أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

1. مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الأشكال التاليـة : الانطواء، وحبس المعلومات، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

2. معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي :

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

3. معوقات أو مشكلات تسببها البيئة :

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع هي :

1. **الظروف:** كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي .
2. **إدراك الصراع:** كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم .

3. **ترجمة الصراع:** كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات .

أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

1. **الـــصراع وفقـــاً لمستواه** : (صراع داخل الفرد، بين فردين، داخل المجموعة، بين المجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات).
2. **الصراع وفقاً لاتجاهاته** : الصراع الرأسي، والصراع الأفقي .
3. **الصراع وفقاً لنتائجه** : الصراع الإيجابي، والصراع السلبي .
4. **الـــصراع مـــن حيث التنظيم:** (الصراع المنظم: وهذا يظهر التعبير عن الأفعال التي تـــتطلب العمـــل والتـــضامن الاجتماعي، الصراع غير المنظم: وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل).
5. **الصراع من حيث التخطيط:** الصراع الاستراتيجي، والصراع غير المخطط .

المطلب الثامن
مراحل عملية الصراع

●**مرحلة الصراع الكامن:** وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكـــن تظهـــر بعـــض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف .

●**مـــرحلة إدراك الصراع:** وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر .

●**مـــرحلة الشعور بالصراع:** وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر .

● **مـــرحلة إظهار الصراع:** وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها .

● **مـــرحلة مـــا بعد الصراع:** إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة.

المطلب التاسع
أسباب الصراع التنظيمي وآثاره

يظهر لدى العاملين في المنظمات اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها جماعات العمل الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لحدوث الصراع بينهم، سيتطرق هذا الجزء إلى أسباب الصراع ومستوياته.

وذكر (عساف، 1999م: ص245) أسباب الصراعات بين المنظمات يحدث بسبب المحاور الرئيسية التالية:

1- محور القيم:

هناك اختلاف في القيم العقائدية أو الأيدلوجية أو القيم الاجتماعية السائدة مما يودي إلى حدث الصراع وينتج عن ذلك أن القيم تتميز بالإطلاق وترفض النسبية، وهي لا تقبل المساومة وكلما كان التمسك بها قوياً زادت احتمالات الصراع.

2- محور المصالح وطرق توزيها:

كل شخص أو كل جماعة رسمية أو غير رسمية في المنظمات الإدارية مصلحة تختلف باختلاف اهتماماتهم أو طموحاتهم وإذا كان تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو إنقاصاً لمصالح طرف آخر، فلا بد أن يحدث تنافس أو نزاع(عساف، 1999 م، ص246)

3- محور المكانة والهيبة:

يكون الصراع على المكانة والهيبة في المستويات الإدارية العليا، ويرجع إلى أن القيادات الإدارية التي تمكنت من إشباع حاجاتها المادية تسعى إلى تعزيز حاجاتها الاجتماعية التي تقودها إلى موقع الأولوية وترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة فهو يتوقع أن يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى رأس السلطة (عساف، 1999 م، ص248).

4- محور النفوذ:

معظـــم العاملين من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا ويحددون مصالهم في ضوء علاقاتهم بالقيادة العليا التي تمسك بزمام الأمر، وكلما تمكن أي منهم من كسب ود تلك القيادات وتأييدها امـتلك قـدراً مـن الـنفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم (عساف، 1999 م، ص24).

5- محور الاختصاصات والمسؤوليات:

تمـثل الاختصاصات أحد مبررات الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحرص المرؤوسين علـى أن يعطيهم الرؤساء بعض من الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية لكن يظل الرؤساء متمسكين بالسلطة بأيديهم إما لعدم الثقة في مرؤوسيهم أو خوفاً على نفوذهم ومكانتهم أو غير ذلك(.عساف، 1999 م، ص249)

ومـن جهة أخرى قد تجد أحد العاملين ينشأ الصراع بينه وبين طرف آخر بحجة أن هذا الطـرف قد وكل إليه القيام بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسئولياته وقد يكون هدفه أن يـتخلص من بعض الأعمال ليحصل على أكبر قدر من الراحة والهروب من المسئوليات ويرجع ذلـك للخلـل في العملية التنظيمية الناتجة عن القصور في تصميم وتوصيف الوظائف (عساف، 1982م، ص ص88 - 90)

وأشـار (هيجان، 1425هـ، ص648) أن هناك أسباب تؤدي إلى الصراع التنظيمي وهي:

أ- تعـدد التنظيمات غير الرسمية، وهناك أسباب للصراع تتمثل في: خصائص الجماعة (مـثل تكوين المجموعات الصغيرة) كلما زاد عدد التنظيمات غير الرسمية كان ذلك سبب للتنازع بينهم وذلك يهدد وجود المنظمة وفاعليتها.

ب- المغـالاة في إبـراز محاسن الأسلوب التنافسي ودعمه وتطبيقه، من خلال ربطه بالمكافآت والحوافز المادية والمعنوية لإطلاق القدرات الإبداعية والإبتكارية من أجل مضاعفة إنتاج المـنظمات كمـاً ونوعاً .مما يؤدي إلى خلق حساسيات شخصية بين العاملين قد تصل لدرجة الـصراع بينهم عندما لا توجد بينهم أي معايير محددة لقياس فعالياتهم خاصة إذا كان هناك تحيز

ولـــو بنسبة قليلة من قبل الإدارة على بعضهم، أو كانت هناك فروق فردية كبيرة بينهم تمنع من التناسق بين فعالياته.

من وجهة (هيجان،1425، ص648) هناك أربع أسباب للصراع تتمثل في:

1. الفروق الفردية:

مـــن الطبيعـــي أن يخـــتلف الأفراد عن بعضهم وهذه الاختلافات قد تكون في اتجاهاتهم وقـــيمهم وتوقعاتهم مما يجعل ذلك مصدر من مصادر الصراع والتي يصعب حلها خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيم والمعتقدات والتعليم والظروف الاجتماعية والنفسية لأن الاختلافات الفردية بين الأفراد تعتبر من المصادر الرئيسية للصراعات، ويمكن القول بأن معظم حالات الصراع بين الأفراد في المـــنظمات تـــرجع إلى الاختلافات حول القيم العقائدية أو الاجتماعية السائدة، فكلما كان الأفراد متمسكين بالقيم أدى ذلك إلى احتمالات حدوث الصراع بينهم.

وكثيرا ما يرى الأفراد بأن الأمور المحيطة بهم على أنها إيجابية وتحقق أهدافهم وطموحاتهم وعلى العكس من ذلك، عندما تكون إيجابية فإنهم يميلون إلى قبول نتائجها، وعندما يدركون بأنها ســـلبية ولا تحقـــق أهدافهم وطموحاتهم فأنهم يلجئون إلى رفضها ومقاومتها ومن هنا ينشأ الصراع.

2- المعلومات:

يأخذ الأفراد معلوماتهم من مصادر متعددة منها الرجوع إلى أشخاص آخرين مما يودي إلى حدوث الصراع، أما لأن الأشخاص المسئولين عن المعلومات لا يريدون أخراج المعلومات وتزويد الآخرين بها، أو يحتفظون بهذه المعلومات لاعتقادهم أنها سرية مما يؤدي إلى تحريفها أو إخفائها إذا تطلـــب الأمر . ويؤدي تفسير المعلومات إلى الصراع عندما يكون هناك اختلاف في تفسير تلك المعلـــومات ويـــرجع هذا الاختلاف إلى الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي طبيعة إدراكهم لهذه المعلومات حيث يكون سبب للاختلاف بينهم في تفسير المعلومات.

3- تعارض الأهداف:

يحـــدث تعارض في بيئة العمل مما يودي إلى حدوث الصراع وهذا التعارض يحدث بسبب التنافس بين الأفراد في أداء أهداف العمل لان أداء فرد أو جماعة قد يكون عائق لأداء فرد أو جماعة أخـــرى وخاصة إذا كان إنجاز الفرد أو الجماعة يترتب على إنجاز فرد أو جماعة أخرى (هيجان، 1425هـ،650).

4- العوامل البيئية:

هذا النوع من الصراع يكون القادة الإداريين أكثر عرضة له، فعندما يضع القادة الإداريين الخطط المستقبلية لإداراتهم فهم يدخلون في صراعات مع المتطلبات في البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وذلك عندما يحاولون الوصول لمطالبهم من القوى البشرية والمادية وغيرها التي يحتاجونها لسير العمل كما يجب أن يكون، وكذلك القادة محكومين بما تفرضه البيئة الداخلية والخارجية من قيود تمنعهم من الحصول على ما يتطلبه عملهم لذلك يحدث الصراع بينهم وبين القوى الداخلية أو الخارجية حيث تختلف وجهات نظر القادة عن بعضهم في إمكانية حصولهم على متطلباتهم (هـــيجان، 1425 هـ، ص651) ووضـــح هـــيجان أنه رغم أن هناك اختلاف في أراء المهمتين بموضوع الصراع وأسبابه، لكن هناك اتفاق أن هذه الأسباب تعود إلى شخصيات الأفراد وتباينهم وطبيعة المعلومات والقرارات التي يأخذونها وإلى طبيعة البيئة التي يعملون بها سواء كانت داخلية أو خارجية(هيجان، 1425 هـ،ص651)

المطلب العاشر
أسباب الصراع التنظيمي بين الجماعات

بيّن (مهنا، 1999م، ص379) أن الصراع التنظيمي بين الجماعات ينشأ لعدة أسباب من أهمها:

1- الاعتماد المتبادل في العمل:

يرجع إلى التنسيق بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء وهناك ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل وهي الاعتماد المشترك والاعتماد المتسلسل والاعتماد التبادلي.

فالاعـــتماد المشترك المجموعات مستقلة عن بعضها نسبياً حيث كل مجموعة تسهم بنشاط متميز للمنظمة الأم وتأخذ الدعم منها ويكون لهم هدف مشترك دون أن يكون بيهم تفاعل أو اعتماد مباشر على بعضها البعض لان كل واحد يساهم في الأداء بصورة مستقلة عن الأخرى.

أما الاعتماد المتسلسل يحدث عندما تكون مخرجات إحدى الجماعات مدخلات لجماعات أخرى فيكون هناك مقدار من الغموض.

يحدث الاعتماد التبادلي بين المجموعات حينما يكون هناك تبادل للمدخلات والمخرجات فيما بينهم، أي أن مخرجات المجموعة الأولى تمثل مدخلات للمجموعة الثانية ومخرجات المجموعة الثانية تمثل مدخلات المجموعة الأولى.

2- المنافسة على الموارد المحدودة:

يحـــدث الـــصراع عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة المتاحة والتي تحتاجها كل جماعة لإنجاز أهدافها. والمشكلة تكمن في أن ما تراه جماعة كافياً وعادل قد لا يكون مناسب بالنسبة للجماعات الأخرى حيث يصيبهم الإحباط وتصبح سلوكياقم عدائية نحو الإدارة والجماعات الأخرى، مما يؤدي إلى قيامها بحجب المعلومات ونشاطات أخرى قد تؤثر على سير الأعمال في المنظمة.

3- الغموض في المهام:

كلمـــا كان هناك غموض في المهام زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، ويمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحداهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار.

4- تعارض الأهداف:

يعتبر تعارض الأهداف من أكثر مصادر الصراع حدوثاً، وذلك أن مجموعة الأهداف المراد تحقيقها تلعب دور مهم في حدوث الصراع، حيث ينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية وتوجه الهدف حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر. كلما زاد التمايز بين الجماعات في المنظمة كلما زادت احتمالية نشوء الصراعات بينهما خاصة إذا (Dessler,1986:p 421) وقـــد ذكر كانت درجة الاعتماد المتبادل في العمل بين الجماعات المتمايزة كبيرة.

5- توزيع السلطات بين الوحدات الإدارية:

أن بعض الإدارات والوحدات الإدارية تمنح سلطات لجماعات تزيد عن حاجاتها الفعلية، وأخرى عليها مسئوليات ومهام عديدة لا يكون لها نفس المقدار من السلطة لتأدية المهام المكلفة بها ولذلك ينشأ الصراع بين الجماعات داخل المنظمة خاصة إذا كانت وحدة تنظيمية في مستوى تنظيمي يفرض عليها أخذ الأوامر والتعليمات من وحدة أخرى ذات مستوى إداري أقل من حيث القدرات والخبرات الأخرى.

6- معايير الجماعة:

لكــل جماعة معايير تحكم سلوك أفراد الجماعة وعلى الأفراد الالتزام بهذه المعايير من أجل المحافظة على السلوك المطلوب ولهذه المعايير دور في حجم الصراعات التي تنشأ داخل الجماعة وفي كيفــية إدارتها، إذا كان الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع داخل الجماعة هو أسلوب التنافس فالأفــراد يميلون إلى أن يكونوا متنافسين أما إذا كان أسلوب التجنب هو الأسلوب المستخدم في الجماعة فإن الأفراد يميلون إلى أن يكونوا متجاهلين لمواقف الصراع ومتغاضين عن التصرفاتالعدائية للأطراف الأخرى آملين أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه(بدر، 1986 م، ص88).

أمــا عــن آثــار الصراع التنظيمي، فيذهب كل من العميان (2005م) (وعبد الباقي 2004م ص ص261، 378) إلى أن للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية :

☒ الآثار الإيجابية للصراع:

إن أصــحاب الفكــر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولــون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغــيير، وعلــيه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة.

وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبره تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

⊠ الآثار السلبية للصراع:

يـــرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المـــنظمة . أن الـــصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المـــنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفـــس مـــستوى الإنـــتاج السابق قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمرا في المنظمة كفيلان بتمزيقها، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- قـــد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

- يستقطب الأفراد والجماعات وينجب عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمـــال الانـــتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم التراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

المطلب الحادي عشر
أساليب وأنماط إدارة الصراع التنظيمي

تـــناول أساليب إدارة الصراع عدد كبير من الباحثين وقد ذكر الطويل أسلوبا تناول فيه إدارة الصراع من خلال:

التناول التقليدي للصراع:

وهو تناول ينظر إلى الصراع على انه موقف يتميز بحدين متناقضين أحدهما الربح والأخر الخـــسارة وبالتالي ينظر للمتصارعين على إن ميولهم متنافرة واهتماماتهم متغايرة حيث لا يكون هـــناك حل وسط وبالتالي لا بد من فشل أحدهما على حساب نجاح الأخر، فالموقف لا يحتمل سوى الربح أو الخسارة.

التناول الاحتمالي للصراع:

يعتمد على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء. وبالـــتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بـــدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملاءمة لكل من هذه البدائل التي يمكن إن تحقق فيها أقصى كفاية.

وعليه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الإطراف المختلفة غير متكاملة فإن من الضروري اختيار أسلوب للتعامل يتمتع بأفضل إنتاجية ممكنه من بين البدائل المتوافرة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إن بدل ربح — خسارة هو اقلها إنتاجاً، بينما بديل ربح — ربح الذي يربح فيه كل من الطرفين مع إن ربحاهما قد لا يكون متعادلاً هو أفضل إنتاجيه ولذا فإنه يعتبر أفضل منطلق للاختيار من بين بدائل إدارة الصراع والتعامل معه.

كمـــا يمكـــن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات .تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة ،وتتضمن المجموعة الثانية تغـــييرات هيكلية ،أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي والتي سوف نستعرضها وكما يلي .

استعرض Anthony &Hodage الطرق التالية لحل الصراع:

1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .

2- تلطـــيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين إطراف الصراع.

3- التجنب والانسحاب.

4- التوفيق بين أطراف الصراع.

5- المجابهة.

أما Mary Parker Follet فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الأخر .

2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لايحصل أي طرف على كل مايريد.

3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الإطراف المعنية.

وتعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنة أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقا للصراع.

أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

1- التفاوض .

2- التوسط.

3- التحكيم.

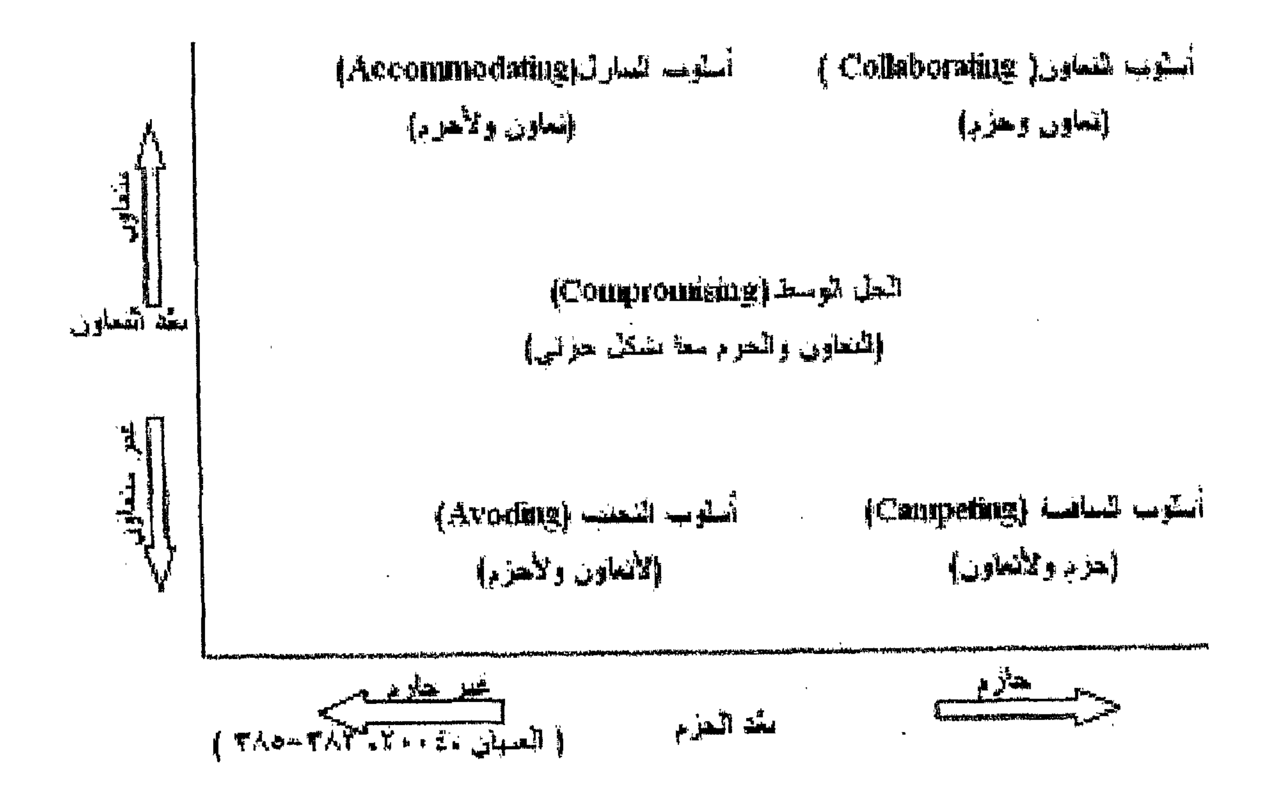
فقـــد استخدم توماس وكلمان (Thomas &kilman) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

1- بُعـــد الـــتعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الأخر.

2- بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .

ويتـــنج من توحيد هذين البعدين خمسه أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل رقم (5)

نموذج توماس وكلمان



(العميان ٢٠٠٢، ٣٨٢-٣٨٥)

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، لان استمرار الصراع دون حلول سيودى إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الانجاز الرياضي وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:

التجنب:

تتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع ، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال، الفصل الجسدي بين أطراف الصراع، التفاعل المحدود).

التهدئة :

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدا عواطف الأطراف المتصارعة وتف حده الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف، والتوفيق).

الإجبار:

يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع ،ويتم ذلك بإقحام شخص مسوول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطه من خلال الآمر بإنهاء الصراع.

المواجهة :

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع ،حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها. (القريوتي، 2000، 258-260)

المساومة:

تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق علية أسلوب التسوية أو الحل الوسط .(جواد ،1995، 154)

أ- أساليب الشخصية لتخفيض الصراع:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يلجأ إليها الأفراد التعامل مع الصراع ويتم تحديد هـــذه الأســـاليب في ضـــوء مدى رغبة الفرد في تحقيق رغباته مقارنة برغبته في تحقيق رغبات الآخرين. ومن ذلك يمكن تحديد الأساليب التالية للتعامل مع الصراع:

1) **التحاشي**: ينسحب الفرد من الصراع لأنه لا يرغب في مساعدة نفسه، أو لأن إيمانه بأهدافه ليس قوياً، ومن أهم الموقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- إذا كان الصراع تافهاً أو في حالة موضوعات أكثر أهمية.
- في حالة التأكد من عدو القدرة على إشباع الرغبات الشخصية.
- التأكد من أن المشاكل الناتجة عن الحل أكبر من العائد من الحل ذاته.
- الرغبة في ترك الآخرين إلى يهدأوا.
- إذا كان الآخرون أقدر على حالة المشكلة.

2) **المجاملـــة**: يميل الفرد إلى مساعدة الأخرين في حين لا يهتم بإشباع حاجاته الخاصة. ولـــذلك فإن المجامل غالباً ما يسهل معه في مواقف الصراعات التنظيمية. ومن أهم الموقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- عندما يشعر الفرد أنه أخطأ.
- عندما يكون الموضوعات الأخرى أهمية من الموضوعات الشخصية.
- لتدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- لتقليل حجم الخسائر في حالة نجاحك في الصراع.
- إذا ازدادت الأهمية النسبية للاستثمار الجماعي.
- السماح للغير بالتعلم من الآخطاء.

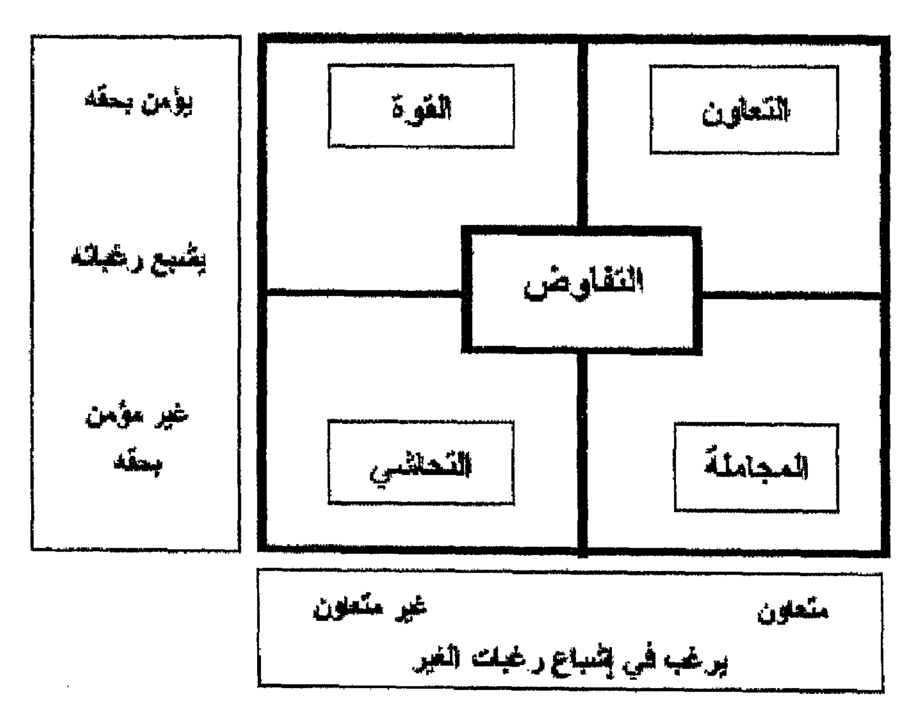
3) **الـــتفاوض**: يـــستخدم أسلوب في حالة الرغبة في التوصل إلى حلول وسط، أو في الحالات التي يسعى فيها الفرد إلى تحقيق أهداف الغير وتحقيق أهدافه في نفس الوقت، وغالباً ما لا يحقـــق هـــذا النمط إشباعاً تاماً لأحد الطرفين، وإنما يتحقق قدر من الإشباع لكلا الطرفين.

والمفاوض الماهر هو الذي يستطيع أن يحقق أكبر قدر من المكاسب مع تقليل حجم التنازلات أو الوعود بمكاسب للغير. وينطبق على المفاوض الجيد قول الشاعر:

يعطيك من طرف اللسان حلاوة ويروغ منك كما يروغ الثعلب

ومن أهم المواقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- عندما تكون الأهداف مهمة جداً وبالتالي لا يجب التمسك بالرغبة الشخصية.
- في حالة تساوي القوى.
- لتحقيق تسوية مؤقتة لمشكلة معقدة.
- في حالة الرغبة في التوصل إلى حل سريع تحت ضغط الوقت.
- استخدامها كسند في حالة فشل التعاون أو القوة.



شكل رقم (6) أساليب التعامل مع الصراع.

4) **القـــوة:** يستخدم أسلوب القوة في المواقف التي تتميز بدرجة عالية من تباين القوى، أو في حالة عدم الرغبة في الاستجابة لمطالب الآخرين. ويعكس هذا الأسلوب الرغبة الحقيقية في تحقيق المصالح الشخصية بصفة أساسية. ومن أهم الموقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب مايلي:

- المواقف التي تستدعي قراراً سريعاً وحاسماً مثل المواقف الإدارية الطارئة.
- في المواقف التي تحتاج أفعالاً غير نمطية للتنفيذ (مثل تخفيض التكاليف، تنفيذ إجراءات عمل جديدة).
- تحقيق صالح المنظمة بشرط التأكد من صحة وسلامة الإجراء المتخذ.
- عقاب الأفراد الذين يستفيدون من المنافسة غير المشروعة.

5) **التعاون:** يتضمن هذا الأسلوب تقييماً لأهداف ورغبات الفرد والغير. والهدف الحقيقي من هذا الأسلوب هو التوصل إلى حلول مقنعة للطرفين. ويلاحظ أن الفرد في هذه الحالة ينظر إلى الصراع على أنه شيء طبيعي، ولذلك يجب إظهار الثقة والاحترام لأراء الآخرين مع تعضيد حرية الفرد في عرض أفكاره وآرائه. ومن أهم الموقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- عند الرغبة في أيجاد حل شمولي خاصة في حالات زيادة الأهمية النسبية لطرفي الصراع.
- عندما يرغب الفرد في التعلم من الآخرين.
- عندما يرغب الفرد في التعرف على وجهات نظر الآخرين.
- في حالة الرغبة في ضمان التزام الأطراف المختلفة عند التنفيذ.

ب- أساليب تخفيض الصراع بين جماعات العمل:

إن النوع الأخطر من الصراعات التنظيمية هو ذلك الصراع الذي بين جماعات العمل (الأقسام والإدارات) وقد ينشأ نتيجة الصراع على الموارد التنظيمية، أو تعارض الأهداف، أو لأسباب شخصية. ومن أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيض الصراع بين جماعات العمل ما يلي:

1) الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية:

ومن أبسط أساليب حل الصراع بين الإدارات الرجوع إلى القوانين واللوائح التنيظمية للعمل.

2) الاحتكام إلى الإدارة العليا:

في الحـــالات التي يصعب فيها الاحتكام إلى القوانين واللوائح يمكن الاحتكام إلى الإدارة العليا لحسم الصراع. وغالباً ما يكون هذا الأسلوب إيجابياً في الحالات التي تتم في الاجتماع من أطـــراف الـــصراع، وفي الحالات التي تمتلك الإدارة العليا فيها القوة اللازمة لإجبار الأطراف المتصارعة على الالتزام بالحلول المقترحة.

3) تعيين مسؤول اتصال بين الإدارات:

في الحـــالات التي يتكرر فيها الصراع بين الإدارات المختلفة يفضل تعيين مسؤول اتصال يـــتولى مهمـــة التنسيق بين تلك الإدارات. ويتولى مسؤول الاتصال في هذا الحالة مهمة الربط وتبادل الاتصال بين الإدارات المختلفة.

4) التفاوض:

الـــتفاوض من الأساليب الشائعة الاستخدام لحل الصراع بين الإدارات المختلفة. وهناك نوعان أساسيان من التفاوض هما أسلوب التفاوض غير المتكافئ، والتفاوض التعاوني. وفي حالة الـــتفاوض غـــير المتكافئ يكون هدف أحد المتفاوضين هو تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب الطرف الآخر. وبمعنى أخر يكون الاعتقاد السائد هو "أنا أكسب وهو يخسر". أما في حالـــة التفاوض التعاوني فيكون الهدف الأساسي هو حل المشكلة. وبمعى آخر يكون الاعتقاد الـــسائد هـــو " هو أنا أكسب وهو يكسب". وبرغم فائدة هذا الأسلوب في التفاوض إلا أنه أســـلوب يـــصعب تطبـــيقه في الحياة العملية. ويرجع السبب في ذلك إلى عدم رغبة الأطراف المتصارعة في التعاون مع بعضها البعض، أو لفقدان الثقة بينها.

وتناول شحادة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على النحو التالي:

أولاً: إدارة الصراع داخل الفرد.

ثانياً: إدارة الصراع بين الأفراد.

ثالثاً: إدارة الصراع بين المجموعات.

أولاً: إدارة الصراع داخل الفرد :

لا يــوجد نمط محدد لإدارة الصراع الذاتي، ذلك إن شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الآخرين تتغير باستمرار وهذا يؤثر على أساليب إدارة الصراع الذاتي، ويلجأ الفرد إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية في هذه الحالة.

وتعتبر هذه الوسائل جزءاً رئيسياً من شخصية الفرد، ولا يدرك الفرد عادة أنه يستخدم هــذه الوسائل وإن كان من السهل عليه ملاحظة شخص آخر أثناء استخدامها . وتتدرج هذه الوســائل من ايجابية نسبياً مثل السمو، التفويض) على وسائل سلبية نسبياً مثل (الانسحاب، التبرير، الإسقاط.) .

ثانياً: إدارة الصراع بين الأفراد.

يــتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كــان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب .. وقد قام (بليك وموتون) بتحديد خمــسة أســاليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحاها على شكل شبكة إدارية لها يعدان هما : الاهــتمام بالأفراد داخل المنظمة، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعيدين إحداثاً يمتد من (صفر) إلى (9) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:

1- أسلوب التجنب:

ويقصد به علمية الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إلــيه مــثال ذلــك إن يكــون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين.

2- أسلوب المجاملة:

وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو إطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الإطراف على إخفاء مشاعرهم،

لـــذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لإطراف الصراع.

3- أسلوب الحل الوسط:

ويتـــصف بقـــدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

4- أسلوب المنافسة:

يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكـــون في صـــالح احد الإطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة الـــسلطة علـــى الطرف الأخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع علمية ضرورية.

5- أسلوب التعاون:

ويتميـــز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والى العلاقات الإنـــسانية، حـــيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الإطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الإطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأســـلوب يلـــزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا انه أفضل الأساليب، ويتم اللجـــوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على أنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله .

ثالثاً: إدارة الصراع بين المجموعات.

هـــناك الكـــثير من النظريات في إدارة الصراع بين المجموعات وسوف نكتفي هنا بسرد أهمها:

يرى رحيم أن إدارة الصراع بين المجموعات تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه:

التشخيص: إن تشخيص الصراع داخل أية مؤسسة تربوية خطوة هامة على طريق إدارته لأن سبب الصراع ومصدره قد لا يكون كما يبدو على السطح وتشمل هذه العملية على:

- تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه.
- تـــشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة وفاعلية أفرادها والمجموعات التي توجد فـــيها، ويجب أن تبين نتائج التشخيص إذا ما كانت هناك حاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.

الـــتدخل: قـــد تنشأ الحاجة إلى التدخل إذا كان الصراع أقل أو أكثر مما ينبغي وهناك أسلوبان للتدخل في الصراع هما:

1- أسلوب سلوكي:

ويحـــاول هذا الأسلوب تحسين فعالية المؤسسة عن طريق جملة من النشاطات التي تهدف إلى تنمـــية العاملين فيها مهنيا بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتمكينهم من تعلم مختلف أساليب إدارة الصراع بكافة أشكاله ومستوياته.

2- أسلوب هيكلي (تركيبي):

يـــسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة مثل تصنيف الوظائف إعادة التنظيم تحليل المهام.

أمـــا لورانس ولورس فيريا أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:

1- **الاتجاه التفاوضي:** ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.

2- **الاتجـــاه البيروقراطي:** ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الراسية في التنظيم واستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.

3- **اتجـــاه النظم:** ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

وقد أورد لونجنيكر وفرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع منها:

1- **السيطرة على الجماعة الأقوى:** وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فأن الأقوى هو الذي سيفوز وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير إن يتنحى بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظروا فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

2- **المساومة بين المتنافسين:** إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.

3- **تعديل العلاقات التنظيمية:** في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وإن مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

الفصل الرابع

ضغوط العمل والإجهاد الإداري

الفصل الرابع

ضغوط العمل والإجهاد الإداري

مقدمة:

تتعدد الضغوط التي تؤثر على المدير المعاصر وتشعره بالإجهاد وتكون السبب في العديد من النتائج التي تؤثر على حياته وأدائه وتقبله وكذلك قدرته على الأداء.

المطلب الأول
مفهوم ضغوط العمل

للتعــرف إلى الاشــتقاق اللغوي لكلمة ضغط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد تعريفاً للضغط منسوباً إلى ضغط الدم ويقصد به الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جُدُر الأوعية.

أما مفهومه الهندسي فهو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها.

كما نجد كذلك تعريفاً للضغط الجوي في الطبيعة على أنه التركز على نقطة معينة بفعل الــثقل الــذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة. والضُّغطَةُ: هي الضيق والقهر والاضطرار. والضُّغطَةُ: الزحمة والشدة والمحاحدة بين المدين والدائن. والضَّغيطُ: تقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم (مصطفى: د.ت، 541).

أمــا مفهوم ضغط العمل بوصفه مصطلحاً اصطلاحياً فقد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسة على العنصر البشري، حيثُ يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه، ولكــن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقــبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قــيامهم بــدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل Job Stress، وهي بــشكل عــام المــتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الــشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر

إلى الانـــدماج الوجداني؛ والتشاؤم؛ وقلة الدافعية؛ وفقدان القدرة على الابتكار (عسكر؛ عبد الله: 1988م، 65).

ماهية ضغوط العمل :

تعـــني الـــضغوط التفاعل بين البيئة الخارجية والقوى الداخلية التنظيمية والاستجابة من حيث الفرد والتي يترتب عليها آثار مادية ونفسية وسلوكية تختلف درجتها طبقاً لخصائص الفرد وتؤثر على كفاءة أدائه وقدراته ورغبته في الأداء.

وتعـــرف الهنداوي ضغوط العمل مستعينة بمعجم THE LANGUAGE OF THE HEART بأنها تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتـــيجة لعـــوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم (الهنداوي : 1994م، 91).

في حـــين يـــشير فوزي فائق إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحـــالات الـــتي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج (فائق:1417هـــ،136).

ويـــرى فائـــق أن ضغوط العمل هي استجابة وجدانية وسلوكية وفسيولوجية لمنبه مؤلم (فائق:1417هـــ،137).

ويـــؤيد هـــيجان مفهوم ضغوط العمل لدى هنداوي "بأنه تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسية أو من البيئة التي يعمل فيها "(هيجان: 1419هـــ، 37).

أمـــا المـــشعان فيعرف ضغط العمل "بالتغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعاً ضاغطاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية (المشعان: 1421هـــ، 72).

ولكـــن بـــارون يعرف ضغوط العمل "بأنها استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية الفـــردية أو العملـــيات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد"(بارون:1999م، 53).

ويمكــن القول بأن ضغوط العمل هي حالة من الإجهاد النفسي والبدني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد وإمكاناته وهي: "كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية او البيئة الداخلية للعمــل أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضى والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله". (د. معن محمود عياصرة: 2008م،109).

المطلب الثاني
الإجهاد Stress

أن الإجهــاد يعتــبر قاسماً أعظم في حياتنا جميعاً ولكن المهم أن نتعلم كيف نضعه تحت الــسيطرة، فهو يمكنه أن يعمل ضدك أو لمصلحتك تماماً مثل إطار السيارة عندما يكون الضغط ســليماً في الإطــار فإنك يمكنك من القيادة بسهولة على امتداد الطريق، أما إذا كان منخفضاً بدرجة كبيرة فإنك تشعر بكل المطبات، أما إذا كان الضغط مرتفعاً للغاية فإنك تقفز فوق الحفر وتختل معك القيادة وتصبح السيارة بلا مقدرة على التحكم فيها.

الإجهــاد هــو حالــة من التوتر النفسيّ والبدني التي يتعرض لها الموظف نتيجة لتعرضه لطلبات أو معوقات أو فرص غير عادية في موقع العمل. وتشير البحوث الإدارية إلى أن الإجهاد يحــصل عند الفرد نتيجة لأسباب عديدة، ومن النادر أن يكون هناك سبب واحد. وقد تكون هذه الأسباب مرتبطة بالعمل أو متعلقة بسمات الفرد نفسه أو الاثنين معاً.

أ- أسباب الإجهاد المرتبطة بالعمل Work- Related Stressors

ومــن أمثلتها متطلبات العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، إلى جانب المشكلات الأخلاقية، الضوضاء، والتعرض للتلوث أو مواجهة مواقف غير مسرة في موقع العمل.

ب- أسباب الإجهاد الشخصية Personal Stressors

ومــن أمثلة هذه الأسباب، الصعوبات الاقتصادية،(قلة الراتب أو التعرض لخسارة مالية فجأة..)، صور مضطربة لمعنى النجاح، تقادم العمر، التداخل بين قواعد العمل ومطالب العائلة، الاهتمام المتزايد بالإنجاز وحب الكمال في العمل.

- إذا كان الأمر كذلك فما هو ذلك القدر السليم من الإجهاد؟

القدر السليم من الإجهاد:

يمكن التعرف على القدر السليم من الإجهاد الذي يمكن أن يعتبر دافعاً إيجابياً للفرد من خلال دراسة منحنى الأداء والإجهاد.

المطلب الثالث
أسباب دراسة ضغوط العمل

ويرى كل من BARUCH&LOIS أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل؛ وفقدان الرغبة في الإبداع؛ وانخفاض الدافعية؛ والالتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإنهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب (BARUCH&LOIS:1987).

في حين تعتقد الخثيلة أن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين :

أولهما قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره.

الأمر الثاني هو ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلَيْن بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد (الخثيلة : 1417هـ،88).

والجدير بالذكر أن الآثار السلبية لضغوط العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل تحديًا للمؤسسات التي يعمل بها أيضاً وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.

والجدير بالذكر أيضاً أنه رغم الاهتمام المتزايد بالآثار السلبية للضغوط، إلا أن جميع نتائجها ليست بالضرورة سلبية أو ضارة، فقد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزاً له

لتحقيق أهدافه (KELLY:1994,26). وتحفزه للعمل، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده. إلا أن دراسة ضغوط العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشراً حقيقياً لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل. حيث تفيد دراسة ضغوط العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية:

- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
- مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل، والكشف عن إمكانات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
- إعطاؤها أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.
- المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقوها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤدوها، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.
- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها ضعف التجهيز، وعدم ملاءمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات.

- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الإنــتاج الفعــال الــذي يطابــق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المؤسسة.
- تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين.

المطلب الرابع
مصادر الضغوط والإجهاد الإداري

يمكن تصنيف مصادر الضغوط والإجهاد الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1- مصادر زمنية:

وتتمــثل أهم هذه المصادر في زيادة عبء العمل والالتزام بعدد كبير من المهام في وقت قــصير وضــرورة أداء الكثير من المهام وعدم وجود وقت كاف للأداء، وكذلك تنوع المهام وتشتتها، ويحدث ذلك بصفة خاصة مع المستويات الإدارية العليا، وذلك لما يقع على هذه الفئة مــن المسؤوليات وزيادة مخاطر النتائج عليهم، فهم يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات النتائج والمخاطر العالية المحتملة.

2- مصادر تصادمية:

وهــي المصادر التي تنتج عن التفاعلات في العلاقات بين الأفراد، ومن أمثلة ذلك النزاع مع صديق، والخلافات الزوجية والعائلية...الخ.

ويعاني المديرون من ثلاثة أنواع رئيسية من مصادر الإجهاد التصادمية وهي:

أ- **صــراع الأدوار:** ويحدث عندما تتنافر الأدوار التي يؤديها الفرد مع أفراد الجماعة الأخرى أو أدوار جماعة مع جماعة أخرى.

ب- **صــراع القضايا:** وهو الناتج عن الخلافات بشأن كيفية تعريف أو حل مشكلة معينة.

ت- **صراع التفاعل:** ويحدث عندما يفشل الأفراد في الانسجام مع بعضهم بسبب الخصومة تجاه بعضهم البعض.

3- مصادر موقفية:

تشمل الضغوط التي تنشأ عن البيئة التي يوجد فيها الفرد أو ظروفه، وأكثر الأشكال شيوعاً للإجهاد الموقفي هي:

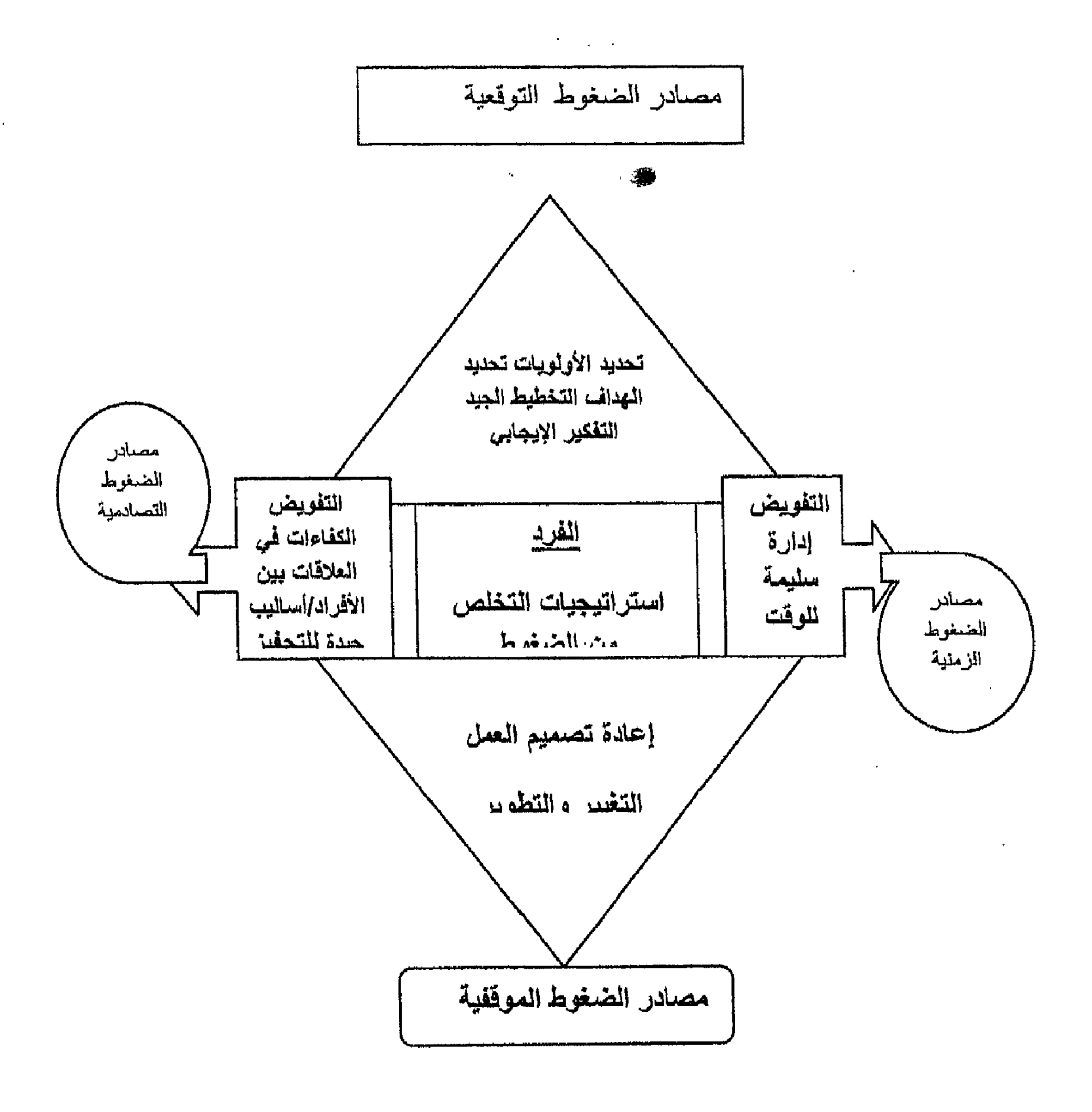
- ظروف العمل غير مواتية.
- التغيير السريع في أحداث الحياة.
- الأزمات المستمرة.
- التطورات التكنولوجية العالية.

4- مصادر توقعية:

وهي التي تتضمن التفكير السلبي وتوقع حدوث أحداث مؤلمة وكريهة قد تحدث، والخوف الشديد من توقعات المستقبل وما تحمله الأيام مثل التوقع لعقبات الرئيس والخوف من الفصل من العمل أو الخوف من الحوادث للسائقين مثلاً..الخ.

ولكي تحدث هذه المصادر ضغوط شديدة وتشعر الفرد بالإجهاد لا بد من أن تكون غير سارة بدرجة عالية أو بدرجة ملحوظة.

ويمكن توضيح أهم مصادر الضغوط والإجهاد الإداري في الشكل التالي رقم (1):



5- نتائج الإجهاد في المنظمة Consequences of Stress

هـــناك وجهـــان للإجهاد في موقع العمل، الأول إيجابي والثاني سلبي، والإجهاد الإيجابي Constructive Stressهو الإجهاد أو التوتر الذي إذا وجد عند موظف معين في موقع العمل سيـــشده نحـــو العمل بشكل أقوى ويجعله يحرص على إنجاز العمل أو المهمة المكلف بها بشكل أفضل من السابق. وخير مثال نجده في الحالة النفسية والعقلية للطالب أيام الامتحان، حيث يحس بقلـــق نـــاجم عن خشيته من الفشل. إن هذا التوتر سيدفعه نحو الدراسة بتركيز أكثر، وإلى أن يكون أكثر انتباهاً إلى أستاذه وهو يشرح المواضيع ذات العلاقة بالمادة.

أمـــا الإجهـــاد السلبيStress Destructive، وهو الإجهاد الحاد الذي يترتب عليه أضـــراراً مباشرة على أداء الموظف وتدهور روحه المعنوية ويعيق حركته وتفكيره. فالتوتر العالي يؤثر على صحة الإنسان وينعكس سلباً على أدائه في العمل.

وتـــشير البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال إلى أن الشخص المجهد في العمل غالباً ما تظهر عليه المؤشرات التالية:

- الحساسية المفرطة.
- ازدياد سرعة النبض.
- التعب الدائم والخمول.
- عض الأظافر، فقدان التركيز.
- الأرق.
- القلق والإحباط.
- القرحة.
- ووجع الرأس.

6- إدارة الإجهاد: Management Stress

قليل من الإجهاد والتوتر مطلوب لتنشيط الموظف وتوثيق علاقته بالعمل وتطويره. إلا أن المـــشكلة التي تتقاسمها الكثير من المنظمات الصناعية هي التي تصاعد أو طغيان الإجهاد السلبي، الإجهـــاد الهدام الذي يؤثر على الصحة النفسية والعقلية للأفراد وعلى صحتهم الجسدية، ويؤثر في الوقت نفسه على إنتاجية المنظمة. الأمر الذي يجعل المنظمات تنفق أموالاً طائلة لمعالجة هذه المـــشكلة. ومن أجل إدارة الإجهاد بشكل فعال يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعالج هذه الظاهرة من خلال الاهتمام بمسبباتها، ثم اتخاذ البرامج حيال التخفيف من نتائجها.

7- استراتيجيات إدارة الإجهاد:

للـــتخلص من الضغوط والإجهاد توجد عدة استرا تيجيات يمكن للإدارة أن تستخدمها لمواجهة الضغوط والإجهاد تتمثل في:

أ) مواجهة الضغوط الزمنية

إن أهم الاستراتيجيات المضادة للضغوط الزمنية تتمثل فيما يلي:

- تنظيم الوقت.
- التفويض السليم.
- تحديد الأولويات.

ب) مواجهة الضغوط التوقعية

تتمثل أهم الاستراتيجيات لمواجهة الضغوط التوقعية.

- التفكير الإيجابي في الأشياء.
- التخطيط الجيد.
- تحديد الأهداف بوضوح وأولوياتها.

ج) مواجهة الضغوط التصادمية

تتمثل أهم الاستراتيجيات الممكن استخدامها لمواجهة الضغوط التصادمية فيما يلي:

- التفويض السليم للسلطات.
- التفكير الإيجابي للعلاقات بالرؤساء والمرؤوسين.
- وضع أساليب جيدة للتحفيز.
- التنظيم الجيد وتقسيم وتحديد الأدوار.
- توحيد المفاهيم الأساسية في التعاملات.

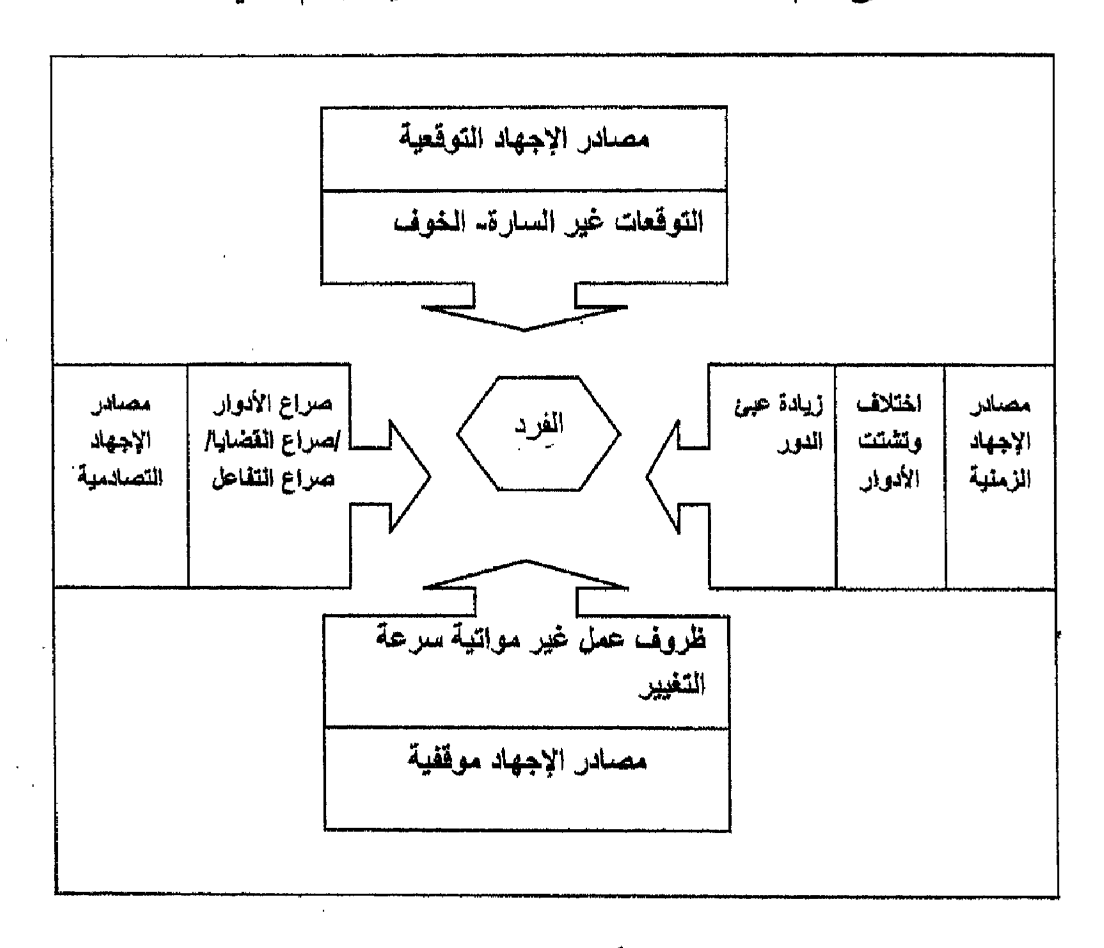
مواجهة الضغوط الموقفية:

تتمثل استراتيجيات مواجهة الضغوط الموقفية فيما يلي:

- إعادة تصميم العمل.
- التغيير والتطوير التنظيمي المبنى على التمهيد الجيد.
- إدارة سليمة للأزمات.

ولعل من بين أهم استراتيجيات إدارة الإجهاد هي إستراتيجية الوقاية Stress Prevention وهي تتضمن قيام الإدارة بتحديد وتعريف المشكلات القائمة والمحتملة في بيئة العمل والتي يمكن أن يترتب عليها الإجهاد النفسي أو البدني. ثم يلي ذلك اتخاذ القرارات والإجراءات الضرورية للقضاء عليها أو التخفيف من آثارها. ومن بين الوسائل المستخدمة في التعرف عن أسباب الإجهاد وتحديد المشاكل المحتملة والقائمة هي قوائم الاستقصاء والمقابلات المعمقة للموظفين.

ويمكن توضيح أهم استراتيجيات مواجهة الضغوط في الرسم التالي:



شكل رقم (2)

مصادر الإجهاد

المطلب الخامس
الآثار الناتجة عن ضغوط العمل والإجهاد الإداري

الأشـــخاص الذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة عرضة لكثير من النتائج السلبية التي تتـــركها تلك الضغوط، عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية أو التعامل معها بطريقة إيجابية وإن تباينت الاستجابة من فرد لآخر.

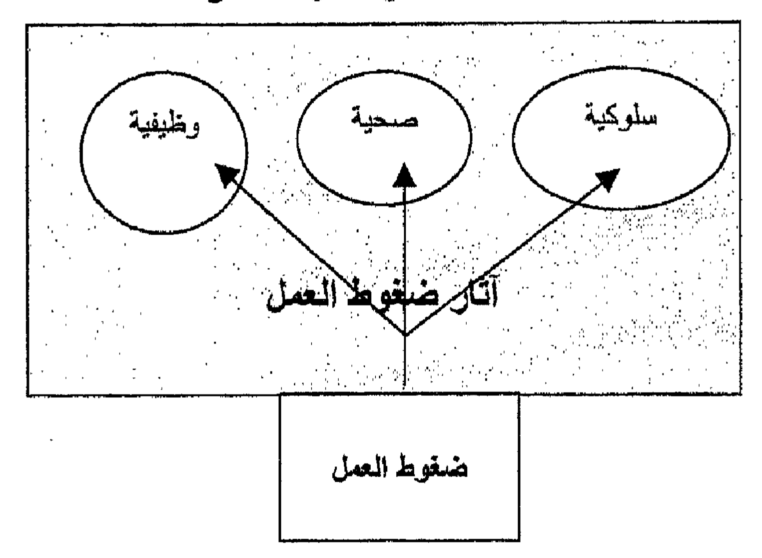
وذلـــك لأنّ أي نـــوع من التوتر أو الانفعال لا بد أن يصحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهـــرة والـــتغيرات الفسيولوجية الداخلية، هذه التغيرات يتم التحكم فيها من خلال الجهاز العصبي الذي ينظم الجسم من خلال السيطرة على أجهزة الجسم الأخرى بروابط عصبية خاصة تـــنقل له المثيرات المختلفة الداخلية والخارجية ويستجيب لها بشكل تعليمات توجه إلى أعضاء الجـــسم، تـــؤدي إلى تكييف نشاط الجسم ومواءمته لوظائفه المختلفة للحياة بانتظام وتكامل، وبالـــتالي يـــستطيع الجسم أن يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نمر بحالة من الـــضغط والتوتر فإنه يمكن ملاحظة التغيرات التي تحدث في أجسامنا من الشعور بزيادة ضربات القلـــب، أو ارتفـــاع ضـــغط الدم، أو زيادة معدل التنفس، أو تصبب العرق وجفاف الحلق، اســـتجابة لـــتلك الضغوط التي نتعرض لها، ونتيجة لاستثارة العضو العصبية، والهرمونية للغدد الصماء والاتصال الداخلي للجهاز العصبي وجهاز المناعة (هيجان: 1419هـــ، 217).

وتلـــك الآثار هي سبب الاهتمام بضغوط العمل من قبل المنظمات، لاسيما إذا كانت ذات أوجـــه ســـلبية تؤثـــر على سلوك العاملين داخل المؤسسات، وتكلف خسائر مالية طائلة تحسب على المؤسسات من ضياع ساعات العمل وأيامه، إضافة إلى الجهد الذي ينفق في معالجة الأمراض الناجمة عنه (المشعان: 1421هـــ، 86).

ومـــن أهم الآثار التي يحدثها ضغط العمل على الفرد آثار سلوكية، وصحية، وتنظيمية، يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (3)

الآثار الناتجة عن ضغوط العمل



التأثيرات الصحية:

كثيرة هي الدراسات التي تربط بين ضغوط العمل والمشكلات الصحية والنفسية التي تؤكد على أن الضغوط تؤدي إلى تضخم عضلة القلب وبالتالي إلى أمراض القلب والشرايين. كما قام الدكتور بارفوت وهو باحث في جامعة نورث كارولينا الأمريكية بدراسة متابعة استمرت 25 عامًا اتضح له من خلالها أن الأفراد الذين تحصلوا على مراتب عالية من الغضب مـن اختبار عادي للشخصية معرضون بنحو خمس مرات إلى الموت بسبب الإصابة بنوبة قلبية أكثر من نظرائهم الذين هم أقل غضباً.

كما ذكرت إحدى الدراسات أنه على المدى الطويل فإن استمرار تعرض الفرد لضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى أمراض القرحة، والتهاب المفاصل، وتلف الكبد، وسرطان الرئة، ومختلف أمراض القلب، كما أن البعض حاول أن يثبت وجود علاقة بين ضغوط العمل والأمراض العقلية. والعديد من الأمراض لأن الضغوط تضعف جهاز المناعة لدى الإنسان، وتقلل من قدرته على مقاومة الأمراض. والتعب بدون جهد يذكر، وارتفاع الحرارة أو انخفاضها .

أما فيما يتعلق بالمشكلات النفسية التي تسببها الضغوط فهي على سبيل المثال : الاكتئاب، والقلق، والإحباط، والملل، والتوتر العصبي (www.albawaba.com).

التأثيرات السلوكية:

عـــندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية تترجم إلى العديد من ردود الأفعال السلوكية الـــتي يـــتخذها الفرد ضد نفسه أو المؤسسة التي يعمل بها والتي تتمثل في الغياب غير المبرر عن العمل، والنزعة العدوانية، والتخريب، والإرهاق، والإفراط في الأكل، أو اللجوء إلى التدخين أو الإدمان. بوصفها نمطاً من أنماط ردود الأفعال السلوكية تجاه ضغوط العمل.

التأثيرات التنظيمية:

يتضح مما سبق أن ثمة علاقة وثيقة بين ضغوط العمل والآثار الصحية والسلوكية التي قد تطرأ على الفرد بسببها، والمتضرر من هذه الآثار ليس الفرد فقط بل تمتد بدورها لتشمل المنظمة الـــتي يوجد بها الفرد، حيث ينبثق من تفاعل الجانب الصحي والسلوكي لأفرادها الذين يمثلون حجـــر الزاوية في أية مؤسسة العديد من المخرجات التي تؤثر على القيم التنظيمية وإستراتيجيتها التنفيذية التي تتحكم في مسيرتها.

فإذا لم تعر المؤسسات ضغوط العمل الاهتمام الكافي فسوف يكلفها ذلك بالتأكيد كثيراً من الخسائر التي تنتج بسبب الآتي:

- قلة الاستفادة من الخبرات والقدرات المتوافرة في العمل بشكل جيد.
- ضـــعف مـــبادرة العاملين وابتكارهم لأساليب حديثة تساعد في تحسين العمل وأدائه بشكل أفضل.
- إعاقـــة قدرات العاملين على التصرف المستقل في إنجاز الأعمال؛ والقدرة على تحمل مهام المسؤوليات خاصة ما يحتاج منها إلى قرارات.
- تـــبديد وقت العمل وعدم استثماره في إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبتين لعدم انتظام العاملين بالدوام الرسمي، وقلة تركيزهم.
- هدر الإمكانات المادية المتاحة وعدم الاستفادة منها بشكل جيد في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين.
- تعقـــد العلاقـــات بـــين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء فيما بينهم أو بين العاملين والمستفيدين من الأعمال التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور.

الجديـــر بالذكر أن من الممكن أيضاً أن يكون لضغوط العمل المنخفضة آثار سلبية على المؤســـسة توازي آثار ارتفاع الضغوط فيها، حيث تؤدي الضغوط المنخفضة إلى انعدام النشاط لـــدى العـــاملين والدافعية المحركة لإشباع حاجاتهم وتحسين مستوى أدائهم، لوجود مستويات ضغوط معينة تعمل بوصفها مثيرات للأداء الجيد.

المطلب السادس
إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

ومن أبرز تلك الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل الآتي:

1- الرجوع إلى الدين:

للـــدعم الروحـــي والانفعـــالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العـــبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضفي على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفـــرد قوة على تحمل الضغوط ﴿ أَلا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴾ (الرعد: الآية28) . (ابن قيم الجوزية: 1408هــ-ج2: 152-178).

2- الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات:

إن التعـــرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة، ومن ثم فإن الكشف الطـــبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف منه بمعالجة نتائجه الصحية باتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة، ومحاولة تخفيف الوزن.

وفـــيما يخـــص ممارسة الرياضة فلا بدَّ أن يكون لدى الجميع ثقافة في معرفة فوائدها في المحافظة على الصحة، وتجديد النشاط، والتقليل من شدة التوتر الناتج عن الضغوط. لأن التمارين الرياضـــية وما تنتجه من تفاعلات فيزيائية تقلل نسبة الإندروفين في الجسم، وتزيد من النشاط وتحسن الصحة وبالتالي التقليل من الضغط العصبي.

ويساعد من تخفيف ضغوط العمل وتحسين الصحة ممارسة الهوايات من أعمال يدوية أو الاهـــتمام بزراعة المترل أو الانضمام إلى بعض الجمعيات المهنية أو أي مهام أخرى من شأنها أن

تتيح للفرد الاندماج في حياة خاصة به تخلصه من التفكير في مشكلات عمله وتساعده على التغلب على الضغوط (www.tabebak.com) .

3- تغيير مفهوم فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات:

وتتكون هذه الإستراتيجية من عدد من الإجراءات تشمل الآتي:

أ- إعادة التفسير الإيجابي: وهي تفسير الموقف الضاغط في إطار إيجابي يقتضي تغيير أهداف الفرد وتعديلها، ويساعد هذا على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى مواقف إيجابية تساعد الفرد على استرداد أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة، ﴿ وعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئاً وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ ﴾ (البقرة: من الآية216) .

ب- التفكير الرغبي والتفاؤل: بالانشغال بالمستقبل، وتخفيف حدة التفكير في زوال المشكلة وما تسببه من توترات. وأفضل ما يمكن أن يقام به هو عدم استباق الأحداث مع التفاؤل بأن الغد سيكون أفضل مما سبق، ﴿ قال تعالى: ﴿أَتَى أَمْرُ اللَّهِ فَلا تَسْتَعْجِلُوهُ ﴾ (النحل: من الآية1).

4- تغيير نمط السلوك من خلال التدريب:

وهي إستراتيجية تسعى إلى تعديل سلوك الفرد في استجابته لمصادر ضغوط العمل من خلال الممارسة لتحقيق التغير المطلوب والتي تتناول على سبيل المثال الآتي:

أ- الراحة والاسترخاء: بالحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل، بجانب إجازة رسمية بعيداً عن جو العمل وضغوطه، مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعجه وممارسة الهوايات والأنشطة الرياضة المحببة إلى نفسه. ويتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي.

حيث إن قضاء الإجازة بصورة خاطئة من دون التمتع بها يزيد مستويات التوتر النفسي والعصبي بدلاً من أن يحسن النفسية والمزاج. ودعا خبراء الجمعية الملكية الطبية في لندن المؤسسات والشركات إلى التأكيد على موظفيها لأخذ الإجازات المقررة لهم بالكامل، وعدم السماح لهم بالعمل المرهق حتى لا تتأثر إنتاجية العمل بسبب الإجازات المرضية المتكررة. كما أن التمتع بالإجازات يغير من نمط الحياة ويدخل البهجة والسرور إلى النفس.

وفيما يتعلق بالاسترخاء للتغلب على ضغوط العمل أكدت عدة دراسات عرضت حديثاً أن العلاج بالتدليك والمساج يحسن من وظيفة الخلايا المناعية في الجسم ويقلل حالات التوتر التي يتعـــرض لهـــا الإنـــسان لأنه يقلل من هرمونات التوتر لدى الشخص وزيادة كمية خلايا الدم البيـــضاء في جسمه، لذا فإنه يوصف علاجاً وقائياً للحفاظ على الصحة واجتناب حالات القلق والاكتئاب. كما ينبغي تفادي شرب كميات كبيرة من القهوة أو أية منبهات أخرى تمنع الفرد من الحصول على الاسترخاء المطلوب (www.albawaba.com).

ب- التريث وكبح الغضب: محاولة إجبار الذات على عدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع. وبالرغم من أن هذه الاستراتيجية تبدو سلبية إلا أنها تجعل سلوك الفرد مـــوجهاً نحـــو الـــتعامل بفاعلية مع الموقف الضاغط، وتحقق له الاسترخاء والتأمل في مصادر الـــضغوط ومسبباتها والعمل على التقييم الهادئ الموضوعي لها، ومراجعة النفس دون انفعال، مما يكـــشف عـــن الأخطاء الحقيقية للضغوط أو حجمها الحقيقي الذي يريح الفرد في النهاية في الـــتعامل مع الضغوط. وتفيد هذه الطريقة أيضاً في مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه في العمل والمحافظة على علاقاته الشخصية.

ج- القـــبول والاستـــسلام: وهو قبول الواقع ومعايشته كما هو والاعتراف به، وإن كانـــت هـــذه الاستراتيجية تتضمن موقفاً سلبياً من الفرد تغيب فيها فاعلية حل الموقف إلا أنها تساعد على التخلص من تخفيف الضغوط .

5- التأييد الاجتماعي:

ويتمـــثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من قبل الفرد إما للحصول على المعلومات التي تساعد على فهم المشكلة التي تسبب الضغط لإيجاد أساليب لحلها أو للمساندة العاطفية التي تعين على تحمل موجة الانفعال بإقامة علاقات صداقة حميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق باتزانهم وصحة حكمهم على الأمور.

6- فرص العمل البديلة:

تستخدم هذه الإستراتيجية بعد فشل جميع المحاولات السابقة حين يعتقد الفرد أن ضغوط العمـــل الـــواقعة علـــيه قد تعدت الحد وأنها تقرب به من نقطة خطر، ومن ثم فإن ترك العمل والـــبحث عن فرصة عمل أخرى بديلة لتغيير الموقف كله هو الحل الوحيد (إبراهيم: 1994م، 106-108) ؛ (النهداوي:1994م، 125-127).

7- طلب المساعدة من المتخصصين:

يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة في إعادة بناء الشخصية، حـــيث إن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس.

الفصل الخامس

إدارة التغيير

الفصل الخامس

إدارة التغيير

مقدمة:

منـــذ أن وجدت البشرية والعالم في حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر، ويتحلى هذا التغـــيير من حولنا في صور عديدة : تغييرات في النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفي العلاقات، وفي الفكر الإنساني، وفي التطور، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد، تقدم التكنولوجيا، تغير أنماط الإدارة في المنظمات.....الخ.تغيير شامل لكل نواحي الحياة قد يتسارع حيناً..وقد تهدأ أو تبطئ خطواته أحياناً أخرى....

فالتغـــيير ظاهـــرة طبيعـــية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة.

الـــتغيرات الاقتـــصادية والاجتماعـــية والتقنـــية ينتج عنها تغيير في المواقف والتوقعات والاحتياجات الانسانيه. لذلك بدأت ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية لكثير من الأجهزة الإدارية حتى تمارس نشاطاتها بكفاءة وفاعليه أكبر .

لذلك علينا أن ندرك ونفهم ونحدد سلوكنا وعلاقاتنا تجاه التغيير ذاته وتجاه أنفسنا.

- فما هو هذا التغيير؟.
- وما هي أنواعه؟.
- وما هي أهميته؟.
- وما هي محاذيره ومخاطره؟..

أسئلة يتعين الإجابة عنها، وهو ما سنعرض له على النحو التالي بإيجاز.

المطلب الأول
تعريف ومفهوم التغيير

التغـــيير يعـــني التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصاديه واجتماعيه وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع.

أيضاً يعرف على أنه" عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطويـــر بدرجة ما على عنصر او أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".

فالتغـــيير يفجر كثيراً من التحديات، ويخلق كثيراً من الفرص نحو التقدم والارتقاء ونحو التطويـــر والبـــناء، كما قد يخلق أيضاً مزيداً من المخاوف ومن المحاذير ومن المشاكل. كما أن الرغبة العارمة في التغيير تحتاج إلى إمكانيات وقدرات لإحداثه ليصبح التغيير نفسه محصلة لتفاعل طرفي المعادلة الآتية:

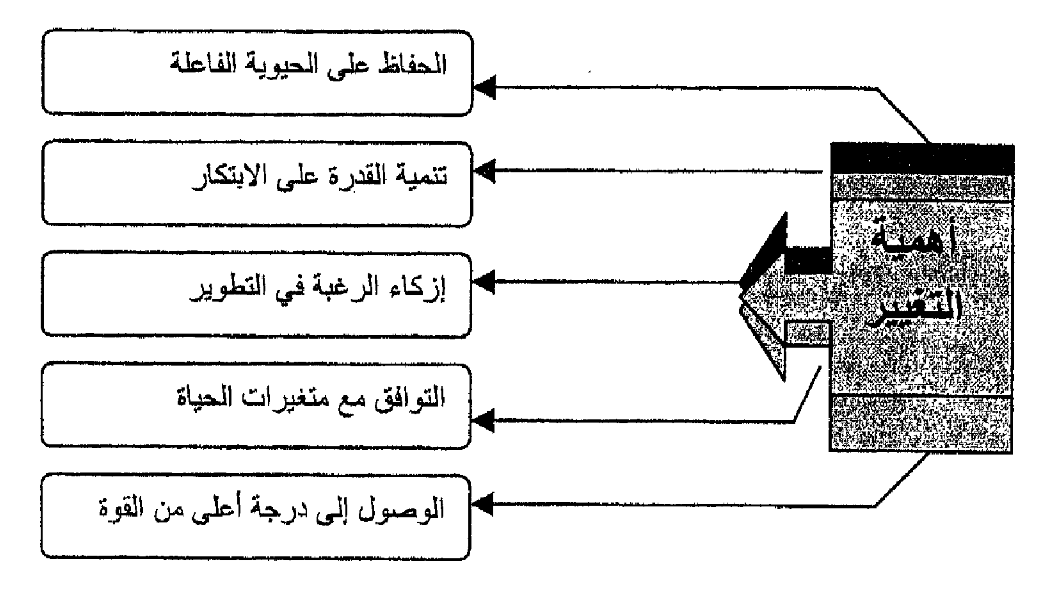
الرغبة × القدرة = عملية التغيير

المطلب الثاني
أهمية التغيير

(الخضيري:2003: 23-24).

التغـــيير شـــديد الأهمـــية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتـــتجاوز حـــدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل التالي:

الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



ومن هذا الشكل يتضح لنا أن هناك خمسة جوانب أساسية لأهمية التغيير هي:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2. تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

التغـــيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والأنواء والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

أ. عملـيات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.

ب. عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

ت. التطويـــر الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

ومـــن ثم تحدث زيادة في الإنتاج والإنتاجية، وهذا يعود بالنفع والعائد على المستفيدين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعاشي والدخلي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد لديهم الدافع نحـــو التطويـــر والاتقـــاء، لذلك يمكن القول أن التغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير....وهكذا

4. التوافق مع متغيرات الحياة:

حـــيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية.حيث تتفاعل فيه العديد من: العوامل، والأفكار، والاتجاهات، والقوى، والمصالح، والحقوق.

5. الوصـــول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

المحـــور الأول: اكتـــشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مـــثل: مجـــالات الإسراف، والفاقد، والتالف، والعادم، والمعيب، والمهدر، والضائع..الخ ومعالجتها.

المحـــور الثاني: معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدها وتوكيدها مثل: حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع

العــاملين، والولاء والارتباط بالعمل. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن للتغيير أبعاداً تحدده إطــارات ودوائر حوله كما تضع قيوداً وضوابط على حركته واتجاه هذه الحركة،وبالتالي فإن أبعــاد التغــيير يتجلــى في بعد القانوني، الاقتصادي، والتكنولوجي، الاجتماعي، الإعلامي، والأمني..الخ.

المطلب الثالث
أنواع التغيير

هناك أنواع للتغيير تتمثل فيما يلي:

1. **التغييرات الغير المخططة:**

تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التطوير والنمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمل....

2. **التغييرات المخططة:**

تحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.

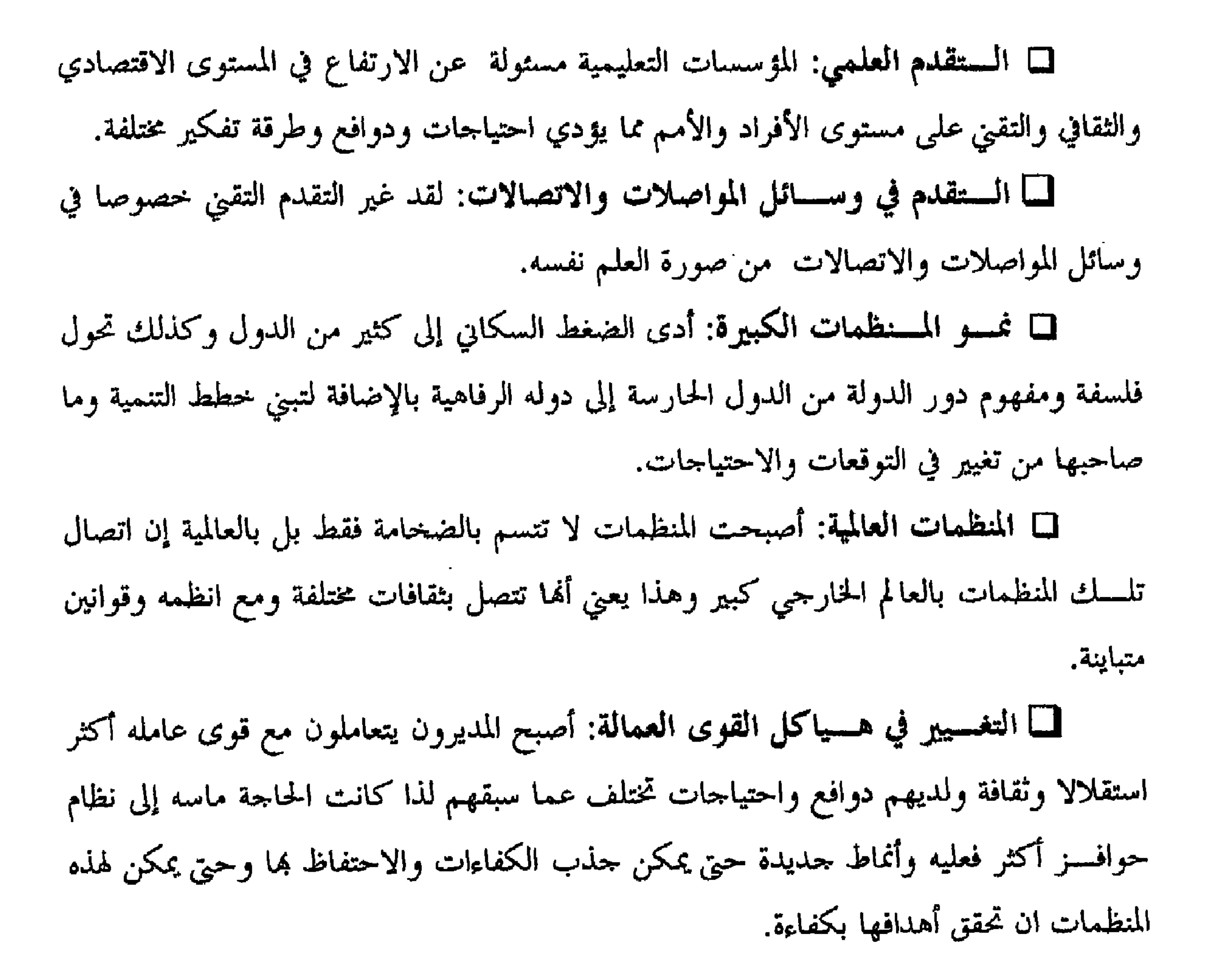
3. **التغييرات المفروضة:**

تفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة(السلطة) وقد تقابل بالرفض والإحباط.

4. **التغييرات بالمشاركة:**

تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير .(عبد الكريم،2003).

المطلب الرابع
عوامل التغيير



☐ **التقدم العلمي:** المؤسسات التعليمية مسئولة عن الارتفاع في المستوى الاقتصادي والثقافي والتقني على مستوى الأفراد والأمم مما يؤدي احتياجات ودوافع وطرقة تفكير مختلفة.

☐ **التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات:** لقد غير التقدم التقني خصوصا في وسائل المواصلات والاتصالات من صورة العلم نفسه.

☐ **نمو المنظمات الكبيرة:** أدى الضغط السكاني إلى كثير من الدول وكذلك تحول فلسفة ومفهوم دور الدولة من الدول الحارسة إلى دوله الرفاهية بالإضافة لتبني خطط التنمية وما صاحبها من تغيير في التوقعات والاحتياجات.

☐ **المنظمات العالمية:** أصبحت المنظمات لا تتسم بالضخامة فقط بل بالعالمية إن اتصال تلك المنظمات بالعالم الخارجي كبير وهذا يعني أنها تتصل بثقافات مختلفة ومع انظمه وقوانين متباينة.

☐ **التغيير في هياكل القوى العمالة:** أصبح المديرون يتعاملون مع قوى عامله أكثر استقلالا وثقافة ولديهم دوافع واحتياجات تختلف عما سبقهم لذا كانت الحاجة ماسه إلى نظام حوافز أكثر فعليه وأنماط جديدة حتى يمكن جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وحتى يمكن لهذه المنظمات ان تحقق أهدافها بكفاءة.

المطلب الخامس
مجالات التغيير

تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مناهج للتغيير وهي:

1- **التغيير التكنولوجي:** والذي يشمل الأدوات والطرق والأساليب.

2- **التغيير التنظيمي:** والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.

3- **التغيير الإنساني:** وهو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم.

4- **التغيير في العمل:** أو تغيير الواجبات الوظيفية، إما من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كليهما. (عامر، 1996).

المطلب السادس
قوى التغيير الإيجابية والسلبية

علينا أن على كل من قوى التغيير الإيجابية، وكذا قوى التغيير السلبية والتي سنعرض لكل منهما على النحو التالي:

النوع الأول: قوى إحداث التغيير الإيجابية:

يستند التغيير إلى مجموعة قوى متكاملة، قوى تدفع إليه، وقوى تدافع عنه، وقوى تعمل على تحقيقه .

1- القوى الدافعة نحو التغيير:

وهـــي من أخطر قوى التغيير على وجه الإطلاق، فهي تفجر الرغبة في التغيير، وهي التي تـــوجد الدافع نحو التغيير، وهي التي تصنع الحلم والأمل وترسم صورة لما بعد التغيير، ومن هنا فإن دورها خطير في صناعة التغيير ومن ثم يجب علينا التعرف على هذه القوى.

أ. المصلحون الاجتماعيون:

هـــم الـــذين يقودون مسيرة التغيير نحو الإصلاح الاجتماعي، وترتفع أصواتهم بالمناداة بالإصلاح والتطوير، ومن خلال جهودهم يتم تطوير العلاقات الاجتماعية في الكيان الإداري، ومن ثم يتم تطوير الجوانب غير الاجتماعية بما فيها: الاقتصادية، والثقافية وغيرها:

ب. قادة الرأي والفكر:

يعمل قادة الرأي والفكر على إزكاء الرغبة في التغيير إثباتاً للذات وإثباتاً للمكانة والقدرة علـــى التأثير. فضلاً عن أن قادة الرأي والفكر باتصالهم القوي بالجماعات والجماهير يستطيعون تولـــيد الدافع نحو التغيير، وإقناع قوى التغيير بأهمية القيام به،فضلاً عن تصديهم القوي للقوى الرجعية والمحافظة ومدافعتهم عن التغيير.

ت. الزعماء الجماهيريون:

وهـــم أخطـــر قوى التغيير، فإن وجود زعيم جماهيري يساعد على نجاح التغيير بشكل كامل. ولهذا فإن وصول قوى التغيير إلى صنع زعيم أو قائد جماهيري يعد أداة رئيسية في تحقيق عملية التغيير.

ث. الفلاسفة المعاصرة:

للفلاسفة دور كبير في تشكيل القاعدة الفكرية والفلسفية التي يستند إليها التغيير، خاصة أن الفلـــسفة هي أصل العلوم، ومنبت ومنبع الاتجاهات الإصلاحية والتطويرية، وأساس السلوك الإنساني.

ج. العلماء المخترعون:

يقـــوم العلمـــاء والمخترعون بدور خطير هام في إحداث التغيير، حيث تمثل اكتشافاتهم ومخترعاتهم فتحاً جديداً للإنسانية وللحياة. فعندما يحدث اكتشاف جديد يفجر طاقات ضخمة نحو التغيير، ليس فقط في المجال الذي حدث فيه الاكتشاف، بل إنه يتعدى ذلك إلى كافة نواحي الحياة وكافة الأنشطة ولكن بنسب مختلفة.

النوع الثاني: القوى السلبية المضادة للتغيير:

للتغـــيير أعداء، يرفضونه، ويتكتلون ضده، ويحاربونه فرادي وجماعات، ويعملون على إفـــشاله، وعلـــى انتكاسه، ليس فقط لمقاومته وعدم وصوله لتحقيق أهدافه، ولكن أيضاً لتدمير المكاســـب التي قد تحصل عليها قوى التغيير من التغيير. وفي واقع الأمر فإن مقاومة التغيير هي دعـــوة للجمـــود والـــتحجير ودعـــوة في الوقت نفسه للتخلف والتأخر، ودعوة أيضاً للفساد والانهـــيار. فالتغيير يؤدي إلى تجديد الحيوية وعدم التغيير يؤدي إلى فقدان الحيوية، ومن ثم فإن ســـيطرة القـــوى المضادة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود بأساليب القمع والتعسف والتصفية والإرهاب فإنها تدفع إلى التدمير والخراب من أجل الإبقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها.

الفصل السادس

التطوير التنظيمي

الفصل السادس

التطوير التنظيمي

مقدمة:

لم ينشأ مصطلح التطوير التنظيمي من فراغ بل سبقته جهود حثيثة أطلق عليها مسميات مختلفة من إصلاح إداري، أو تنمية إدارية أو عصرنة إدارية أو تجديد وإعادة الهيكلة وغير ذلك من المصطلحات التي دلت على الأبحاث والجهود الموجهة لمعالجة المشاكل والأمراض والتحديات والصراعات التي كانت ولا تزال تهدد المنظمات سواء من خلال بينيتها التنظيمية أو من خلال العاملين فيها أو المتعاملين معها.

إلا أن طبيعة هذه المشاكل والتحديات والصراعات والنزاعات التنظيمية ما زالت غامضة وغير محددة بدقة ومتغيرة بشكل كبير، ونتيجة لذلك بقيت المصطلحات الداعية لمواجهتها غير متفق عليها بشكل كامل رغم المحاولات العديدة المبذولة في هذا الاتجاه.

ويمكن القول بالاعتماد على العديد من الأدبيات والمراجع المتوفرة للبحث أنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على إثبات من كان أول من قد مصطلح " التطوير التنظيمي".

اعتبر د. الكبيسي في كتابة (التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة) أن الذورة الأولى لحركة التطوير التنظيمي تعود إلى جهود عدد من الروّاد وهم (كوت لوين Lewin)، كينيث بيني Benne، لسيلاند بـرادفورد Bradford وورولند ليبيت Lippitt) الذين أرسو في عام 1946 برنامجاً لمختبر تدريبي في كلية المعلمين بولاية كنتكي وأعقب ذلك الجهود المبذولة من مركز ماساشوستش للتكنولوجيا في هذا المجال[1].

وتبع هذه التجربة تأسيس المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات في أمريكا في عام 1947. وقد بدأ المركز نشاطه ببرنامج أطلق عليه (تدريب الجماعات T-groups) قام الباحثون في هذا المركز بالاستنفادة من دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيين.

---

(1) د. عامر الكبيسي، (التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة)، دار الرضا، دمشق، 2006م.

ومـــن الباحـــثين الـــذين أســـهمو وبفاعلـــية في تطوير هذا الاتجاه نذكر ماك غريغور MC Gregor، حيث طرح عام 1957 وجهة نظر لإدخال شركة إيسون ابتداء من مقابلات اســتطلاعية وشخـــصية مع القيادات العليا وأنهاها بمختبر تدريبي لمدى ثلاثة أيام. وحذا حذوه بأول بوشانن Buchannan مستخدماً نفس الطريقة في مستويات ملاحية وبحرية.

ومن هنا نلاحظ أن حركة التدريب للجماعات الصغيرة والتدريب عن طريق المختبرات قد ساهمت في بلورة حركة التطوير التنظيمي.

كذلك أسهمت جهود روبرت بلاكي وجين موتن في جامعة تكساس في توسيع وتعميق هذا التوجه وانتهت جهودهما إلى أبحاث الشبكة الإدارية.

ولا يمكـــن تجاهل المنحى الآخر الذي أسهم في تكوين مفهوم التطوير التنظيمي وهو ما يـــسمى ببحوث المسح والتغذية Survey research and Feedback الذي قامت به جامعة ميتشجان وأشرف على الأبحاث فيها رنسس ليكرت في عام 1946م.

كمـــا يمكـــن أن نعتبر أن الاتجاه المعروف (بالتنظيم والأساليب) والذي نشأ في بريطانيا والـــولايات المتحدة الأمريكية والذي تطور تطوراً كبيراً أثناء الحرب العالمية الثانية والفترة التي تلتها، رافداً رئيسياً للتطوير التنظيمي حيث احتوى مفهوم التطوير التنظيمي العديد من المفاهيم والأسس التي قدمها (التنظيم والأساليب).

المطلب الأول
تعريف التطوير التنظيمي

التطوير:

هـــو التغـــيير أو بالاصح التحددي وإدخال أساليب حديثة على كافة الجهاز أو بعض الوحدات التي تحتاج إلى ذلك (البديري، 2000م).

قـــدّم عدد من الباحثين تعاريف عديدة لمفهوم التطوير التنظيمي سنستعرض بعضاً منها، فقـــد عرف التطوير التنظيمي بأنه:" عبارة عن محاولة لرفع فعاليات المنظمات عن طريق تحقيق الـــتكامل بـــين الـــرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة وذلك باستخدام الأســـاليب والمعـــرفة المـــستمدة من العلوم السلوكية وتتضمن التطوير التنظيمي جهود التغيير

المخططة التي تشمل كل النظام لمدة معينة مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الجهود مرتبطة بأهداف المنظمة.

كما يعرف التطوير التنظيمي جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قديمهم ومهاراتهم، وأنما سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعلمة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً. (القيروتي، 2000م، ص 322).

- عرفها وندل فرينش "الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي و البحث العلمي "
- أما وارن بينيز "الاستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية معقده تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلا ت التغيير المتسارعة"
- وتعرف الدهان عملية التطوير التنظيمي على أنه: " عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتي وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام العلوم السلوكية.(العميان، 2005م، ص344).
- ويعرفه (Floyed,1961,P48) بأنه: "الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العليات التنظيمية".
- وعرفها ريتشارد بيكهارد (Backhard ,1989,P71) "مجموعه الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التداخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية"

وهو أشمل التعاريف السابقة حيث يشمل المتغيرات الآتية:

- نشاط تنموي مخطط.
- جهد يشمل التنظيم ككل.
- إشراف الإدارة العليا.
- زيادة الكفاءة التنظيمية.
- التدخل المخطط.
- استخدام علوم السلوك.

الأسباب الدافعية للتطوير التنظيمي:

عملـــية التطوير لا تحدث تلقائياً وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير وقد قسم (ماهر) هذه الأسباب الدافعية للتطوي إلى نتوعين إما خارجية أو داخلية وهي كالتالي(ماهر، 2002، ص ص 435، 436):

التغييرات الخارجية:

وهـــي ما يحصل من تغييرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها التالي:

1) زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين.
2) الثورة التكنولوجية الهائلة.
3) التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة.
4) التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافة والاجتماعية.

التغييرات الداخلية:

1) تغير في الإنتاج والآلات والمنتجات.
2) التغير في الإجراءات وأساليب العمل.
3) التغير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
4) تغيرات في وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد.

5) تعير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

6) تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنقوذ.

المطلب الثاني
أهداف التطوير التنظيمي

يقــول (القريــروتي، 2000م) بــشأن أهداف التطوير التنظيمي بأن: تعديل السلوك التنظيمي موجهاً بالأخص لخدمة الأهداف التنظيمية وخدمة العاملين، لذلك فالتطوير يعتبر بالغ الأهمــية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي، سعياً إلى زيادة فاعلية التنظيم، بــزيادة قــدرة الجماعات على حل المشكلات، ويلزم صحة التنظيم الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين بجانب الجوانب الجسدية، فالتنظيم الناجح هو الذي تتدفق فيه المعلومات بشكل انسيابي تــسود فيه روح الفريق الزمالة والثقة والاحتزام المتبادل مما يساعد على نمو شحية الفرد وتطوير قدراته.

وتتمــثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد وأخرى تتعلق بالجماعة في المــنظمة وهــي بمجملــها إلى إحداث التغيير في المناخ التنظيمي السائد، وفي النواحي الإدارية، والتنظيمية، في المنشآت ويركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي، وعمليات التفاعل الإنساني داخل التنظيم (الصفيان، 2003م).

ويلخــص جــون شــيروود ((John Sherwood) أهــداف التطوير التنظيمي بالآتية (القريوتي، 2000م):

1) إشباعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

2) إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكّن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.

3) توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.

4) العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمة، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.

5) إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.

6) زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة الصراعات وأسبابها.

7) مساعدة المشرفين علي تبني إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف "Management By Objective" بدل الإدارة بالأزمات "Management By Crisis".

8) تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للقرابة الخارجية ومكملاً لها.

وكما واعتبر (ماهر، 2002م) أن أسباب التطوير التنظيمي من محددات الأهادف لهذا التطوير، فبناءً على طبيعة المسببات تتحدد الأهداف ويؤدي ذلك إلى التأثير على قرارات هامة مثل من يقوم بالتغيير؟ وما هو الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب سيتم التغيير؟

ومن أهم التغيير لبرامج التطوير التنظيمي:

- فحص مستمر لنمو أو تدهو المنظمة من والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وانضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زياة قدررة المنظمة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
- بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع. (ماهر، 2002م).

ويضيف (العميان، 2005م، ص 349) أهداف أخرى للتطوير التنظيمي منها:

1) مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

2) تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهادف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

3) الكشف على الصراع بهدف إداراته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

المطلب الثالث*
خصائص التطوير التنظيمي

1. برنامج مخطط للتغيير .
2. جهد بعيد المدى .
3. يتعلق بمهمة التنظيم.
4. موجه إلى حل المشاكل.
5. ذو طبيعة العملية.
6. مجهودا ته موجهه نحو المجموعات.
7. يركز على تغيير الاتجاهات والسلوك.
8. ويركز على مفاهيم التجربة في التعلم.
9. الاستمرارية والمشاركة.

المطلب الرابع
مجالات التطوير التنظيمي

أ- التطوير على مستوى الأفراد:

يدور المنطق حول ضرورة تطوير الأفراد بالشكل التالي: أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد يتمثل في (أهدافهم، ودوافهم، شخصياتهم وإجراءات، وعملاء، وغير ذلك) من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيرات بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيء وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى. (ماهر، 2002م، ص 453).

ومـــا يهمـــنا في هذا الجزء هو أن التغيير في الأفراد هو أحد العناصر التي تؤكد ضرورة التدخل واستخدام أساليب التطوير التنظيمي ونسرد ما هو الذي يتغير في الأفراد:

إن التغيير واستخدام أساليب التطوير التنظيمي ونسرد ما هو الذي يتغير في الأفراد، فما الـــذي يتغير في الأفراد أو يستوجب التدخل لإحداث التطوير، فمن هذه التغييرات في الأفراد: (ماهر، 2002م، ص 454).

1- اهتمام متزايد بالنقود والأجور.

2-عدم ثقة كثير من المرؤوسين برؤساهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.

3- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.

4- عـــدم الـــثقة من جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.

5- اهتمام متزايد للمشاركة في اتخاذ القرارات وللحصلو على معلومات.

6- الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.

7- النزعة للإحساس بأن العمل هو أحد مصادر الإثارة في حياة الفرد.

فهذه التغيرات تحدث في دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المنظمة الوحدة لذلك يستلزم اهتمام الإدارة بهذه الجوانب السلوكية الأساسية للألإراد وهي (الشخصية بما فيها الاتجاهات — الدافعية — القدرات والتعلم).

ب- التطوير على مستوى جماعات العمل:

تلعـــب جماعـــات العمل وظيفة أساسية، فهي حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المـــنظمة من ناحية أخرى، ومن المؤكد أن دوام حال الأفراد والجماعات والمنظمات من المحال (ماهر، 2002م).

تعريف الجماعة:

يعـــرفها Davis بأنهـــا: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعريف علـــيها، ويعرفها كاتب آخر بأنه: تجمع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجهاً لوجه) ويسعون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من

خـــلال إحساسهم بالإنتماء لعضوية جماعة واحدة "ويعرفها ثالث بأنه: " عبارة عن مجموعة من فـــردين أو أكثر يعتمدون ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة ولذلك لتحقيق أهداف مشتركة. (حريم، 1997، ص 182) .

خصائص الجماعة:

1- عدد أفراد الجماعة محدود نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.

2- لدى الأفراد هدف أو رسالة مشتركة.

3- يقوم الأفراد بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.

4- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيم بأدواهم لتحقيق أهداف الجماعة.

5- تطويـــر الجماعـــة قواعد ومعايير لتنظيم وضبط سلوك الأفراد في الجماعة. (حريم، 1997م).

أسباب تكوين الجماعات:

فهـــي لها دور حيوي في حياة الفرد، فانتماؤه للجماعة يمكنه من تحقيق رغباته وإشباع حاجاته، وتحقيق أهدافه ومن الأسباب التي تدعو لتشكيل الجماعة:

1- يتحد الأفراد أو يتجمعون سوياً لإنجاز أعمال ومهام محددة.

2- يتحد الأفراد أو يتجمعون سوياً لحل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد.

3- يتحد الأفراد أو يترابطون للتشابه في الصفات.

4- يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية وعزيزة وتربطهم ببعضهم.

5- يستحد الأفراد لأنهم يشعرون بقوتهم بتوحدهم وغمكانية حماية أنفسهم من مخاطر العمل.

6- يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع إحتياجاتهم للانتماء والتقدير (ماهر،2002م).

وتضيف (العطية،2003م، ص136) في كتابها عن أسباب تكون الجماعات التالي:

1. التجاور/ التقارب بين الأفراد.
2. أسباب اقتصادية.
3. حاجات اجتماعية ونفسية.

4. يتم تشكيل الجماعة بناءً على متطلبات تنظيمية.
5. يتم تشكيل الجماعة بناءً على متطلبات عملية تدفق العمل/مسار العمل.

أهمية جماعات العمل:

1- يتم داخل الجماعة تقابل كل من توقعات الفرد عن المنظمة (الأجر، الظروف) وتتوقع المنظمة عن الفرد(الأداء العالي، الإخلاص في العمل) ويطلب الطرفات من الجماعة توفير ما هو مطلوب من الطرف الآخر أو أن تسهل تقديمها.
2- تعتبر الجماعة بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض، وذلك لأن رئيس القسم (رئيس الجماعة) هو هضو في جماعة أخرى (رؤساء الأقسام) كما أن الأفراد هم أيضاً أعضاء في جماعات أخرى، فكلها مترابطة مع بعضها البعض.
3- تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية معارات معينة، كمهارات القيادة، أو تعلم التبعية والطاعة لمعايير الجماعة، والإذعان لنفوذ القائد، والتعاون في العمل من ضمن فريق العمل (ماهر، 2002م).

أنواع الجماعات:

وقد قسم (حريم، 1997م) خمسة أنواع رئيسية من الجماعات وهي كالتالي:
1- المجموعات الوظيفية: تنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة وهي عبارة عن الوحدات التي تكوّن في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة، ويمكن أن تسمى قسماً أو سعبة أو وحدة.
2- فريق العمل: تتكون من عدة أفراد في نفسب الدائرة أو دوائر مختلفة من أجل إنجاز مهمة محددة، ولها خصائص الجماعة الأولية (عدد محدود، معنويات عالية، انتماء كبير، قيم مشتركة، شعور بالإنجاز الكبير) وتنتهي بانتهاء المهمة أو المشروع.
3- اللجان: وهي جماعات من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية.
4- جماعات الضغط أو المصلحة المشتركة: وهذه الجماعات تسعى لتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين لها، من المزايا وظروف العمل والتأمين الصحي وغيره.

5- الجماعات الغير رسمية: وتنشأ هذه الجماعات طواعية وتلقائياً بين الأفراد في المظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم، وليس بقرار من أي سلطة كانت وتجمع هؤلاء الأفراد مصالح واهتمامات وحاجات مشتركة فيشكلون التنظيم غير الرسمي لتلبية الحاجات.

ووجود الجماعات غير الرسمية حتمي وضروري ولا يمكن تجاهلها إلا أنه يلزم على الإدارة كيفية التعامل معها وكيفية توظيف حافزيتها وحماسها لصالح المنظمة لذلك يلزم عليها فهم طبيعتها وعدم المحاولة في تغييرها أو تعديلها، إلا أنه عليها دراستها جيداً ومعرفة كيفية تأثيرها على سلوك الفرد، وعلى الإدارة معرفة مميزاتها لتعزيزها، وتخفيف السلبيات ومحاولة تحقيق أقصى قدر من التكامل بين مصالح واهتمامات المنظمة والجماعة غير الرسمية. والأنسب للإدارة هو بقاء تنظيم رسمي قوى ومتين كفاية للمحافظة على توحيد الجهود يجمع أفراد المنظمة، وبنفس الوقت يسمح بنمو وتكوين غير رسمية وصحية للمحافظة على تماسك العمل وروح الجماعة (حريم، 1997م).

ماالذي يتغير في جماعات العمل:

فكثير هو ما يتغير في جماعات العمل، مما يجعل الأمر صعباً للتوافق بين الأفراد والمنظمة، ومعفة أبعاد التغير في جماعات العمل تعطيناً تبصر أدق بالصعوبات التي تواجهنا في التخطيط والتنظيم لعمليات التطوير التنظيمي، وما يلي أمثلة للتغيرات يتحدث عنها (ماهر، 2002م) قد تحدث في جماعات العمل:

1- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لأخر: أي دخول جدد أو خروج أعضاء موجودون.

2- قيم ومعايير قد تتغير: أي أن الأنماط السلوكية المقبولة بواسطة أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي.

3- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف: وهذا قد يجعل الأمر سهلاً أو صعباً أمام محاولات التطوير التنظيمي.

4- التعارض أو الصراع الجماعي وأيضاً الأساليب المستخدمة في حل وعلاج هذ التعارض.

5- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها، والتعرف على وسائل تبادل المعلومات والرأي له أثر بالغ في محاولة التطوير التنظيمي.

6- أســاليب المشاركة في التصرف: وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير، ومعرفتها قد تجعل من التطوير التنظيمي أمراً ممكناً.

7- أهــداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر، ويؤثر هذا على سلوك الجماعة، ويجدر التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي المرغوب.

ج- التطوير على مستوى التنظيم:

يعتــبر التنظــيم بمــثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويــتكون هــذا الكيان من العملاء والموردين وهياكل الوظائف والأساليب وإجراءات العمل، وبطبــيعة الحــال التغيير على هذه المكونات دائم الحال والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغــييرات في مكوناته لكي يحقق التوازن بين هذه المكونات، من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى، وللتدليل على أهمية التنظيم يطرح (ماهر، 2002م).

1) التنظــيم هو هيكل للعلاقات التنظيمية، بما فيه التسلسل في الوظائف وكمية السلطة المتاحة.

2) التنظــيم هــو هــيكل للاتصال، كيفية علمية الاتصال فيما بين الأفراد وانسياب المعلومات.

3) التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية، حيث يضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقــواعد التي تحدد كيفية أداء العلميات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات.

المطلب الخامس
استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي

أولا: وسائل التدخل على مستوى الفرد:

- ❑ تدريب الحساسية.
- ❑ التدريب الإداري.
- ❑ الدور التفاوضي.
- ❑ التخطيط الوظيفي(المهني):

ثانيا: وسائل التدخل على المجموعة:

- ❖ بناء الفريق.
- ❖ العملية الاستشارية.
- ❖ بناء العلاقة بين المجموعات.

ثالثاً : وسائل التدخل على مستوى المنظمة :

- ➢ المعلومات المرتدة .
- ➢ الإدارة بالأهداف.
- ➢ الشبكة الإدارية.

مزايا وعيوب التطوير التنظيمي:

مزايـــــــا:

* التطوير المتكامل في التنظيم
* زيادة الأداء
* زيادة الرضاء الوظيفي
* تحسين العمل الجماعي
* زيادة الدوافع
* حل الخلافات والصراعات
* الالتزام

* تقليل الغياب وترك العمل
* فرض التعلم للفرد والجماعة

عيـــــــوب:

* يستغرق وقتا طويلا
* باهظ التكاليف
* احتمالات الفشل عالية
* بطئ العائد
* التعدي على الخصوصيات
* نتائج سلوكية عكسية
* الخضوع لرأي المجموعة
* صعوبة التقييم
* شح المعلومات لدى بعض الثقافات

الفصل السابع

الأنماط القيادية

الفصل السابع

الأنماط القيادية

مقدمة:

حظيت القيادة باهتمام العنصر البشري منذ زمن بعيد، فالأدبيات القديمة للمصريين، والصينيين، واليونانيين، والرومان أشارت إلى المآثر، والإنجازات العظيمة لقادتهم . وبينما كانت القيادة والقادة موجودين منذ قرون طويلة إلا أن مصطلح القيادة لم يستخدم في البيئة التنظيمية إلا مع نهاية القرن التاسع عشر حيث ظهر في بادئ الأمر في المنظمات العسكرية، والسياسية ثم ما لبث أن أخذ تعاريف وتفسيرات أخرى اعتماداً على الظروف، والبيئة التي يستخدم فيها هذا المصطلح.

المطلب الأول
مفهوم القيادة والقائد

(يحي موسى بن عبد الله صحفي، 2011)

"القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم؛ لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

أو: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله، لإنجاز أهداف محددة.

عُرفت القيادة بطرق مختلفة، واستخدم الباحثون متغيرات ومقاييس مختلفة لتفسيرها وتحليلها . وكما يقول (أرنولد) أن "هناك عدد كبير من التعاريف القيادية مساوٍ لعدد الباحثين

الـــذين كتـــبوا عن هذا المفهوم . ويعود سبب تعدد التعاريف إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الكتاب، والباحثون إلى مفهوم القيادة بالإضافة إلى التطور الذي شهده البحث العلمي عن القيادة عبر الزمن (Arnold,2001 ص 25).

فقـــد عرفت في بادئ الأمر حسب صفات وسمات القائد فنجد القحطاني يعرفها بأنها " الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين . " ويتضح من هذا التعريف أنه ركز على السمات والخصائص الشخصية التي يستطيع من خلالها شخص ما التأثير على الآخرين) القحطاني، (1422، 5).

وتم تعريف القيادة بناء على سلوك القائد، حيث عرّف الكلابي القيادة" بأنها السلوكيات الـــتي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة "ويعبر هذا التعريف عن مرحلة من مراحل تطور القيادة وهو المدخل السلوكي (الكلابي، 8،1421).

كمـــا عرفها الكلابي بأنها العملية التبادلية ما بين القائد والمرؤوسين . فيرى " أنها العلاقة التبادلية ما بين القائد والمرؤوس، والتي تعتمد بشكلٍ حيويٍ على الأخذ والعطاء كأساس لنجاحها "(الكلابي، 9،1421)

وأخـــيراً نجـــد أن تعاريف القيادة ومنذ الثمانينات أخذت بعداً جديد اً بارتباطها بعملية التغـــيير، والـــتحولات التي تشهدها المنظمات فيرى كنعان " أن القيادة هي العملية التي يتم عن طـــريقها إثـــارة اهـــتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" (كنعان، 1999: 90).

ومن هذا يتضح أن التعاريف التي أُعطيت لمفهوم القيادة عديدة، ومتنوعة، كما أنها لم تظل جامدة، بل تغيرت عبر الوقت، وذلك بسبب التغيرات التي ظهرت، ولا زالت تظهر في النواحي التقنية، والتنظيمية، والاجتماعية في المنظمات، والمجتمعات.

يرى الباحث أنه في أي بيئة اجتماعية لا تستقيم الحياة، ولا تتحقق أهداف الأفراد داخل هـــذه البيـــئة على اختلاف الأزمنة والأمكنة دون وجود قيادة تقودهم للطريق الذي من خلاله يحققون أهدافهم وتمكنهم من إشباع حاجاتهم، فالقيادة هي المحور الأساسي لكافة النشاطات في مخـــتلف المنظمات .لذلك نجد أن القيادة عنصر مهم للتأثير على كفاءة العاملين في المنظمة وعلى كفـــاءة المنظمة ككل وفي حالة انخفاض إنتاجية بعض المنظمات ينتج عن ذلك تغير القيادة على

أســـاس أن القـــيادة الجديدة ستعمل على رفع إنتاجية المنظمة، لهذا فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة، وحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تقوم على خصائص قيادتها الإدارية.

المطلب الثاني
أهمية القيادة

القائد أهم عنصر لنجاح الإدارة ولتحقيق رسالتها الإدارية حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقـــيق الأهداف المحددة، ولذلك تهتم الإدارات بإعداد القائد الناجحين القادرن على ممارسة مـــسئوليتهم، ولأن القائد يجب أن يكون قدوة حسنة يحتذي به ومرشداً اجتماعياً قبل أن يكون قائداً رسمياً وبقدر كفاءته في القيادة وفي محيطه بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية.

وتعـــد القـــيادة عنـــصر حيوياً في حياة واستمرار المنظمات، والقيادة هي قيمة التنظيم الإداري والقائـــد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ومسئول أيضاً عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين فهو أساس فعالية القيادة.

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

1) أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.

2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.

5) تنمـــية وتـــدريب ورعايـــة الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

بينما يبيّن كنعان أهمية القيادة في النقاط التالية:

1) بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

2) بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

3) بـــدون القـــيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

4) بـــدون القـــيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وزدهارها البعيد على أساسه.

5) بـــدون القـــيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

6) إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الإفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وللقيادة الإدارية أهمية أيضاً:

فلقـــد أوضـــحنا من قبل مفهوم القيادة الإدارية من خلال تعريفات متعددة وضعها لها علماء الإدارة.

ومـــن مجمـــوعة هـــذه التعريفات للقيادة الإدارية تبين أن هناك عناصر جوهرية لأزمة لوجودها وهذه العناصر هي:

1) عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

2) ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

3) الأهداف الإدارية الإدارية المراد تحقيقها (كنعان، 1999، ص 98).

المطلب الثالث
متطلبات القيادة وعناصرها

• **متطلبات القيادة هي:**

أ) **التأثير:** القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

ب) **الـــنفوذ:** القـــدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

جـــ) **السلطة القانونية:** وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

- وعليه فعناصر القيادة هي:

1) وجود مجموعة من الأفراد.

2) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

3) وجـــود قائـــد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري، وقرار صائب، وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

المطلب الرابع
الفرق بين القيادة والإدارة

- الحـــديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ) تحديد الاتجاه والرؤية.

ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية.

جـــ) التحفيز وشحذ الهمم.

- القيادة تركز على العاطفة، بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهـــتم القـــيادة بالكلـــيات " اختـــيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل ".
- يشتركان في تحديد الهدف، وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

المطلب الخامس
التطور التاريخي للقيادة الإدارية في الفكرة الإداري

إن مـــا تلقاه القيادة الإدارية اليوم من اهتمام إنما هو انعكاس للأفكار التي تبنتها نظريات التنظـــيم الإداري، فالتنظيم الإداري يمثل الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة ونشاطاتها . والقـــيادة الإداريـــة تعتبر جانباً هاماً في العملية الإدارية التي لابد من دراستها في إطار النظريات الإدارية التي ساهمت في تطوير وتحديد مفهوم القيادة، وتحليل أساليبها:

1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

ظهـــرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين، وسادت حتى أواخر الثلاثينات . وممـــن رســـخ أفكار هذه النظرية فردريك تايلور وهنري فايول ولوثر جوليك وليندل أرويك، وكذلك عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر.

نظرية الإدارة العلمية:

تقوم نظرية الإدارة العلمية والذي يعتبر فردريك تايلور رائدها الأول فهمها للإدارة على أنها علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة واتبعت هذه النظرية الأسلوب العلمي في تحليلها، وفهمهـــا للعملـــية الإداريـــة، وقـــد أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجـــيهات والـــتي كـــان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، وذلك من خلال تـــصوراته لمهـــام المديـــر . فقد رأى أن المدير عليه أن يأخذ بالمعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوســـيه وأن يختار مرؤوسيه ويديرهم على أساس علمي وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين التابعين . كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية (Intensives) وأثرها الكبير في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، وربط بينها وبين الأجر الجيد . وقد كـــان لأفكـــار تايلور أثر كبير في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثي رها على الإنتاج (كنعان، 1999 : 58).

نظرية التقسيم الإداري:

ترتكز أفكار هذه النظرية على تحليل هياكل المنظمة، وعملياتها الإدارية، وتوزيع نشاطاتها، ومن ثم وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أية منظمة . ومن أهم الذين ساهموا في هذه النظرية : هنري فايول، لوثر جوليك، وليندل أرويك. وتقوم أفكار فايول على تقسيم أوجه الوظائف في التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي : وظائف فنية، وظائف تجارية، وظائف مالية، وظائف الصيانة، وظائف المحاسبة، والوظائف الإدارية . ويقسم الوظائف الإدارية إلى خمسة عناصر هي : التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير . وقد استخدم فايول كلمة command وتعني الأمر أو القيادة ليبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية لإدراكه أهميتها، ودورها في الإدارة . ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية تقديمه مجموعة من السمات التي أ رى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائداً : ومنها صفات جسمية، وصفات ذهنية، وصفات أخلاقية، وسعة الإطلاع، والمعرفة المتخصصة وأخيراً الخبرة (القحطاني، 1422 : 45-48).

يرى الباحث أن وظائف الإدارة تتمثل في عملية التخطيط، والتنظيم، والتوظيف والتوجيه، والتنسيق، وكتابة التقارير، وإعداد الميزانية . وتسميتها .وإذا قام المدير بهذه الوظائف على الوجه الأكمل كان قائداً إدارياً، وأصبحت هذه المهام مهام قيادية .وهذا ما تهدف إليه كل الدراسات في مجال القيادة الإدارية من الارتفاع بالمدير إلى مستوى القائد.

كما يرى الباحث أن هناك دور هام في تحقيق فاعلية القيادة وهو التفويض في السلطة والصلاحيات ودوره في نجاح المدير حيث يعد التفويض أحد الأسباب الرئيسة لنجاحه في إدارة مهامه، لأنه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية ويحول دون تركيز السلطات في يده، وهذا من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية.

النظرية البيروقراطية:

ركزت النظرية البيروقراطية التي أسسها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر على وصف النموذج الإداري المثالي للمنظمة . وقد أسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه، وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاث نماذج أساسية:

نمـــوذج السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية، نموذج السلطة العظيمة . وجعل معيار التمييـــز بين النماذج الثلاث – مصدر الحق، أو الشرعية لسلطة القائد(Legitimacy) .والذي يترتب على تطبيقه التمييز بين النماذج الثلاثة . ونجد أن أسلوب القائد في ممارسة السلطة ونوعيتها ودرجة طاعة المرؤوسين له يختلف من نموذج إلى آخر وفقاً لمصدر الحق أو الشرعية المدعاه لسلطة القائـــد، ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، وقدم فيبر بعض الأفكار في مجال القيادة الإدارية من خلال تـــصوره للمعايير التي تحكم التنظيم الإداري المثالي وهذه المعايير تساعد المدير على تحقيق أهداف التنظيم، فمثلا مبدأ التسلسل الإداري يمكن القيادة

الإدارية عن طريق الترا بط بين الرئيس والمرؤوس من المحافظة على التماسك حتى في أكبر التنظيمات الإدارية حجماً . ومبدأ التخصص يؤدي إلى معرفة القيادة بأنواع التخصص التي يحتاج إليها التنظيم في تحقيق أهدافه (كنعان،1999 :69).

المدرسة العلاقات الإنسانية:

جاءت دراسات العلاقات الإنسانية كرد فعل للأساليب والنظريات الكلاسيكية.

وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وأهمية إشـــباع حاجـــاتهم النفسية والاجتماعية، وأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين . ومن بين الباحثين الذين أرسوا أفكار هذه المدرسة التون مايو وكيرت لوين.

وتعتبر تجارب الهوثورن التي قام بها الباحث إلتون مايو فيما بين عامي1924 – 1932م من أهم الدراسات التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن عدم كفاية ظروف العمل المادية كنقص الإضاءة، والتهوية، والعوامل الفيزيولوجية لا أهمية لها إلى جانـــب المـــتغيرات المعنوية،والاجتماعية، وأن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين

وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية . وأصبحت هذه التجارب تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة، وضرورة مراعاة القيادة للعنصر البشري.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية الدراسات التي قام بها كيرت لوين أحد رواد علم النفس الاجتماعي والتي أوضح فيها تفوق نمط القيادة الديمقراطي مقارنة بالنمط الأتوقراطي من حيث التأثير على مناخ المجموعة وأداءها . وأن القيادة الديمقراطية تعمل على إخراج أفضل ما عند المجموعات في حين أن النمط الأوتوقراطي يسبب الاعتمادية واللامبالاة والعدائية والأداء الضعيف(كنعان،1999: 77).

المدرسة السلوكية:

تقوم النظرية السلوكية على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي، وأثره على الإنتاجية، وأن حاجات الإنسان تحدد سلوكه، ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات، وهذه المدرسة لها روادها الذين بذلوا جهودا كبيرة في ترسيخ مبادئها ومنهم تشستر برنارد، ماري فوليت، هربرت سايمون وإبراهام ماسلو.

ويرى القحطاني أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي الذي يخضع فيه كل شخص إلى رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلى رئيس أعلى منه، ويخضع الجميع إلى سلطة مركزية في نهاية الأمر . ويرى برنارد أيضاً أن السلطة في التنظيم الرسمي هي التي تعطي الأوامر قوة وتجعلها مقبولة، ويجب أن تكون هذه الأوامر ذكية، ومرتبطة بأهداف الجماعة، وتكون ممكنة التنفيذ . ويرى أن قبول السلطة تنبع من رغبة المرؤوسين في الاستجابة للأوامر بدلاً من قوة المركز الوظيفي كما يرى ضرورة مشاركة القيادة والتعاون في حل المشاكل، وتخفيض العلاقات العدائية بين القيادة والمرؤوسين ومن أشهر ما أيدته أيضاً حقيقة أن هناك قائد و أتباع، يسير كلاهما وراء قائد غير منظور هو الهدف المشترك للجميع . وقد أكدت على أن الأعمال لا يمكن أن تتم على الوجه الأكمل اعتماداً على الأوامر التي يصدرها الرئيس لمرؤوسيه فإن من طبيعة الإنسان ألا يقبل بسهولة أن ينقاد لغيره بمجرد تلقيه الأمر.ولكي لا يقف المرؤوس موقف العداء تجاه رئيسه، يجب أن تكون الأوامر نابعة من الموقف الذي يواجهه الطرفان سوياً، وليست صادرة عن الرئيس فحسب . وترى فوليت أن العلاقة بين القائد والتابعين ليست علاقة بين حاكم ومحكوم، بل هي علاقة تعاون بين طرفين . كما ترى أن المسؤولية يجب أن تنسب إلى الأفعال وليس إلى الأشخاص (القحطاني، 54:1422)

يرى الباحث بأنه يوجد في أي منظمة مجموعة من العلاقات تنشأ بين الأفراد، وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إليه، وقبولهم سلطته هو إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية . وكذلك يـــتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل . فالمدير لا يقوم باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه، وأنه يجب على المدير أن يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وعلى المدير أن لا يحاول الوصول إلى الحد الأدنى من المنفعة بل عليه الإقناع أو الرضا بما هو أقل من الحد الأعلى بسبب رشده المحدود.

كمـــا يـــتفق الباحث مع أبرا رهام ماسلو على أن الحاجات هي من أهم محددات السلوك الإنساني، والتي يمكن ترتيبها على شكل هرمي.



التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية

وتمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، وتتدرج الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حـــيث الحاجة إلى تحقيق الذات كما أن جميع الناس لا تحركهم كل الحاجاتفي الوقت نفسه وأن الحاجـــات مرتبطة ببعضها، بمعنى أن إشباع حاجة في مستوى أعلى مرتبط بإشباع الحاجة التي في المستوى الأدنى وبالتالي يرى الباحث أهمية التركيز على الحاجات، ودورها في توجيه سلوك الأف ا رد وأن على المدير أن يتلمس ويتفهم حاجات ونفسية من يعملون معه؛ لكي يعرف أي نوع من الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في مرؤوسيه دوافع العمل، والإنجاز.

2- مدرسة الإدارة الحديثة:

تقـــوم نظرية النظام المفتوح على التأكيد بأن العلاقات وثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة. وذلك لأن عمل التنظيم، وفعاليته يتوقفان على استمرار تدفق الموارد لها من البيئة كالمواد الخام، والقوى العاملة، ورؤوس الأموال، والمعلومات، ويقوم التنظيم بتحويل، ومزج هذه الموارد من خلال أنشطته المختلفة لإنتاج السلع والخدمات ليقدمها للبيئة (فرنش وبيل،1421 :140).

وقد ساهمت أفكار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية في أن القائد لا يجب أن ينظر إلى الوقائع والأحداث في المنظمة على أنها ظاهرة معزولة ولكنها متصلة بمواضيع ووقائع وقوى أخرى .كمـــا أن باســـتطاعة القائد تحليل المشاكل من خلال المسببات المتعددة وليس المسببات الفردية فمعظم الظواهر لها مسببات متعددة .كما أن أي تغيير يقوم به القائد في أي جزء من المنظمة لابد من أن يكون له تأثير على الأجزاء الأخرى.

ومـــن خلال العرض السابق نجد أن مدارس الإدارة ساهمت في تقديم كثير من المفاهيم في مجال القيادة الإدارية وتطويرها والكشف عن دورها الهام في الإدارة.

المطلب السادس
نظريات القيادة

تعرضت القيادة الإدارية لكثير من الد ا رسات والتحليل عبر العصور المتلاحقة نتج عنها وجهـــات نظر متعددة، تبلورت إلى عدد من النظريات . وقد ساهم الفكر الإداري في تطور هذه النظـــريات التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها. وفي هذا الجزء سيتم

مراجعة أهم النظريات والمداخل في القيادة:

وتقسم نظريات القيادة إلى:

نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية السلوكية، نظرية الموقف، النظرية التبادلية، نظرية القيادة التحويلية.

ولأغراض الدراسة فسيتم الحديث عن الخمس النظريات الأولى في بقية هذا المبحث وسيتم تخصيص المبحث الذي يليه لنظرية القيادة التحويلية.

1- نظرية الرجل العظيم:

تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلى (توماس كاريل عام 1910) عـــندما بـــين أن التقدم الذي حدث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره.

وقـــد عمل جومنين د ا رسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد أن العامل الوراثي في بـــروز القائد إذ يشيع وجودهم في أسر معينة، ويذكر مؤيداً هذا الاتجاه عدداً من الأسماء للقادة الكبار الذين لهم تأثيراً كبيراً في مجتمعاتهم، إلا أن النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً إذ أن كـــثيراً من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثير كبير في المجتمع.

ويـــرى الباحث أن كل نظرية من نظريات القيادة السابقة تفسر ولو جزئياً ظاهرة القيادة ولكن الحقيقة الإضافية أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها أو التفاعل بين الاثنتين كافية لتفسير ظاهـــرة الانقياد والقيادة، وذلك لأن الانقياد من قبل جماعة ما لا يحصل إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أو لأعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منه، ويضاف إلى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلى مرتبة القيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يـــتوقع للتبعية الطوعية أن تتأتى لشخص يخالف بأفعاله ما يطلب منه المرؤوسين تحقيقه وهذا ما يمكن أن يتصف به المديرون وليس القياديون بالمعنى المطلوب.

2- نظرية السمات:

ســـادت د ا رسات وأبحاث نظرية السمات منذ بداية القرن العشرين حتى الحرب العالمية الثانـــية. ويقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن القادة يمتلكون سمات معينة تمكنهم من إظهار سلوكيات تختلف عن المرؤوسين، الأمر الذي يجعلهم

نـــاجحين في القيام بأدوارهم القيادية . وقد كانت بداية هذه النظرية نتيجة للنجاح الذي حققـــه علماء السلوك في تطبيق وقياس عنصر الذكاء في ذلك الوقت . مما دفع هؤلاء العلماء إلى محاولة قياس والتعرف على السمات الأخرى للأفراد (كنعان،1999 : 310) .

(وفي عـــام 1948 م) توصل ستود قل عند م ا رجعته للعديد من بحوث القيادة أن مجرد امـــتلاك صفات معينة لا يصنع قائداً .وأشار إلى أهمية العوامل الأخرى مثل المرؤوسين والموقف القيادي. وهذا شجعه وغيره من الباحثين في ذلك الوقت في الاستمراراً في فحص ظاهرة القيادة.

ورغـــم الانـــتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية إلا أنه لا يمكن تجاهلها إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة بين فاعلية القيادة وبين بعض السمات الشخصية فقد وجد (جزلي) أن هناك علاقة بين القيادة الفعالة وبعض السمات الشخصية كالذكاء والقدرة على الإش ا رف والمبادأة والثقة بالنفس واحترام الذات(الحريول،1422 : 16).

3- النظرية السلوكية:

أدى عـــدم الحصول على نتائج منتظمة وثابتة من أبحاث ودراسات مدخل السمات إلى محاولـــة استكشاف عوامل أخرى تفسر ظاهرة القيادة . فبدأتدراسات سلوكيات القائد في الفترة مـــن منتصف الخمسينيات حتى منتصف الستينيات . وكان التركيز فيها على ماذا يعمل القائد؟ وكيف يعمل؟ وقد أدت نتائج البحوث في سلوكيات القادة إلى التوصل لمجموعة من عدة أدوات وقوائم لتحديد هذه السلوكيات.

وكان من أهم الد ا رسات التي عنيت باستنباط سلوكيات القيادة:

دراسات جامعة أوهايو:

قام عدد من العلماء في عام 1949 م بعمل قوائم تتكون من حوالي 1800 للصور الممكنة لسلوكيات القادة . وكانت القائمة شاملة جداً ولكن كان من الصعب تطبيقها في الواقع العملي . ومـــن أجل ذلك قام العلماء بمراجعة سلوكيات القيادة وصنفت على شكل أبعاد . ثم اختصرت السلوكيات المتشابهة تحت كل بعد . والنتيجة كانت قائمة مدمجة مكونة من خمسين سلوكاً وتسعة أبعـــاد . وهذه القائمة عرفت بما يسمى استبانه وصف سلوكيات القائد (LBDQ)وتعد واحدة من أكثر المقاييس استخداماً في بحوث القيادة . وبعد التحليل الإحصائي لهذه السلوكيات استطاع الباحـــثون عزل أربعة أبعاد وهي: المبادأة في تنظيم العمل، مراعاة مشاعر الآخرين، التركيز على الإنتاج، الحساسية . وقد ركزت العديد من الد ارسات اللاحقة على بعدين قياديين هما:

1- المسباداه في تنظيم العمل : ويعكس هذا النمط القيادي مدى إمكانية القائد لمعرفة وتنظيم دوره وأدوار مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.

2- مراعاة مشاعر الآخرين : ويعكس هذا النمط القيادي مدى وجود علاقات عمل لدى القائد تتميز بخصائص من الثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم.

وقد وجدت الد ارسات أن نمط مراعاة مشاعر الآخرين له علاقة إيجابية بالفعالية القيادية (Chemers ,1997 : 22)

دراسات جامعة ميتشجان:

بدأت د ا رسات ميتشجان في نفس الوقت تقريباً الذي بدأت فيه د ارسة جامعة أوهايو. وذلك بواسطة كل من كاتز وخان وليكارت وكان تركيزها أيضاً على أنماط سلوك القادة .وقد توصل الباحثون إلى تطوير نمطين (بعدين) من الأنماط القيادة هما:

1- نمط القيادة المهتم بالعاملين(Employee-oriented style)

2- نمط القيادة المهتم بالإنتاج (Production-oriented style)

ويختص البعد الأول بالعلاقة مع الآخرين والاهتمام بهم وتقديم الدعم النفسي وبناء جماعة العمل، أما البعد الثاني فيختص بهيكل العمل وتحديد الأنظمة والقواعد وحث الموظفين على الإنتاج.

وقد فضلت د راسات ميتشجان القادة الذين يتمتعون بالنمط القيادي المرتكز حول العاملين عن أصحاب النمط القيادي المرتكز على الإنتاج (الكلابي،1421 : 25).

4- نظرية الموقف (الشرطية) في القيادة:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة بل يرتبط بخصائص وسمات نسبية ذات علاقة بموقف معين.

فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل معه، وأن نجاح القائد في منظمة ما أو مجتمع من المجتمعات ليس دليلا على نجاحه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات

وذلــك لاخـــتلاف المـــنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفاتها ومشكلاتها (هجان، 1996، 22) ومن أشهر النظريات الموقفية التي ظهرت في أدبيات القيادة ما يلي:

نموذج فيدلر الموقفي في القيادة:

يعتبر نموذج فيدلر من أقدم وأشهر النظريات الموقفية، وقد نشر نموذجه المتكامل في منتصف الستينيات . ويفترض هذا النموذج أن الفعالية القيادة ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين القائد والموقف القيادي . وطبقاً لفيدلر فإنه من الممكن التمييز بين القادة بناءاً على ما يحصلون عليه من درجات في مقـــياس سماه(زميل العمل الأقل تفضيلاً) (Least- Preferred Co-worker) فالقادة الذين يحصلون على درجات عالية في هذا المقياس يكون توجههم نحو العلاقات الإنسانية والشخصية، بينما القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة يكون توجههم القيادي نحو العمل.

والحالات القيادية تختلف فيما بينها حسب درجة أفضليتها ويكون التفضيل بين الحالات بناءاً على عناصر الموقف الثلاثة التالية:

1-العلاقة بين القائد والمرؤوس

2-هيكل العمل

3-قوة المركز الوظيفي

وقـــد قدم فيدلر منهجه في خلْق الموقف الملائم وذلك من خلال التغيير في العناصر الثلاثة للموقف (الكلابي،1421 : 30)

نموذج هاوس (المسار -الهدف) الموقفي في القيادة:

يفتـــرض هـــا وس أن وظـــيفة القائد تشتمل على توضيح الأهداف لمرؤوسيه والمسارات والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف . ويعني ذلك أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم . وأن القائد هو المصدر الرئيس لإعطاء الحوافز والمكافآت . فكلما قدم القائد النصح والإرشاد وكان واضحاً في تحديد أهدافه كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام بمهامهم على الوجه المطلوب، ومن ثم الحصول على المكافآت والحوافز المتوقعة.

وقد خلص ها وس إلى أن هناك أربعة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلي تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي:

1- **القيادة الداعمة والمشجعة:** ويبدي القائد في هذا النمط اهتماماً بالعاملين واحتياجاتهم.

2- **القيادة التوجيهية :** ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله.

3- **القيادة المشاركة :** في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات.

4- **القيادة المنجزة :** وهو نمط يضع فيه القائد أهدافاً عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها.

نموذج الحالات القيادية لهرسي وبلانشارد:

يرى القحطاني في هذا النموذج أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة نضج الأتباع (العاملين) الوظيفي، ونتيجة لهذا الارتباط فإن هناك أربع مرا حل نضج عند التابعين وكل مرحلة من تلك المراحل تتطلب طريقة تعامل محددة وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة لكل مرحلة وهذه المراحل هي:

▪ **مرحلة الانضمام المبكر :** وهي المرحلة الأولى التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة . ويتطلع هذا الموظف أن يعطيه المدير التوجيهات اللازمة المتعلقة بإنجاز المهام.فسلوك القائد في هذه المرحلة يعتبر سلوكاً توجيهياً.

▪ **مرحلة العضوية المبدئية :** في هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل إلا أنه ما زال قليل الثقة بقد ا رته وتتطلب هذه المرحلة سلوكاً قيادياً يقوم على الإقناع والاهتمام العالي بالمرؤوسين حيث يحاول القائد شرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم.

▪ **مرحلة العضوية التامة :** يكون الموظف في هذه المرحلة مستعداً للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه من القائد . وترى هذه النظرية أن الموظف في هذه المرحلة يحتاج إلى الدعم والتأييد والمشاركة وليس التوجيه.

▪ **مرحلة النضج العالي :** ينخفض دور القائد في هذه المرحلة إلى أقصى درجاته حيث أن الموظـف يكـون أكثـر ثقة بنفسه وقدراته. والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد هو السلوك التفويضي، ويكون اهتمامه بالمهمة والعلاقات مع العاملين منخفضا.

وفي هذا النموذج شرح لماهية النمط القيادي الذي يكون له تأثير فعال في ظل موقف معين ولماذا أصبح هذا النمط فعالاً (القحطاني،1422 : 84)

نموذج فروم و يتن الموقفي في القيادة:

يـشرح هـذا الـنموذج المعياري كيف يستطيع القادة استخدام الطرق المختلفة لاتخاذ القرارات الإدارية في مواقف معينة ليكونوا قادة وصانعي قرارات فاعلين . ويحتوي هذا النموذج علـى خمـسة أنماط قيادية وسبعة أبعاد موقفية وأربع عشرة مشكلة وسبع قواعد اتخاذ قرارات. وتـشمل الأنماط القيادة : النمط الأوتوقراطي (أ1، أ2)، و النمط الاستشاري(ج1 ، ج 2)، ونمط المجموعة . والغرض من هذا النموذج هو تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي تستخدم من قبل القادة بناءاً على تشخيص متطلبات الموقف . وقد اعتمد فروم و يتن على حكم القائد (المدير) طبقاً للموقف وليس على أنماطهم القيادية الشخصية الغالبة(.الكلابي،1421 : 36).

إن نظريات القيادة الموقفية لفتت الانتباه إلى المتغيرات العلاقة والتأثير بمفهوم القيادة، كما وضـع هذا الاتجاه في البحث أساساً منطقياً لأخذ خصائص التابعين والمتغيرات الموقفية بالاعتبار عـند دراسة ظاهرة القيادة، ولكنها في نفس الوقت لم تروي عطش الباحثين في شرح العلاقات الشخصية المعقدة لظاهرة القيادة، الأمر الذي دفع هؤلاء الباحثين لتطوير مداخل حديثة في بحوث القيادة.

5- نظرية القيادة التبادلية:

ينظـر هذا المدخل إلى العملية القيادية على أنها تشمل الحث والإقناع والتقليل من القوة . فمن خلال العلاقات المشتركة ما بين القائد والمرؤوسين يبدأ أحدهم بالعمل منسجماً مع توقعات الآخر.

نموذج هولا ندر للقيادة التبادلية:

قدم هولاندر في عام 1978 م مساهمة كبيرة في هذا المجال حينما طور أول نموذج للقيادة التبادلـية . وأشار إلى أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على التفاعلات الشخصية المستمرة بين القادة والتابعين، وأن مسؤولية القادة تتمثل في تقديم رؤية واضحة وتوجيه وتحفيز التابعين، وعندما يحصل هذا فإن التابعين سوف يبادلونهم الاستجابة العالية التي تتماشى مع توقعاتهم .أي أن القادة يمنحون العدالة وفرص التقدم في العمل للمرؤوسين في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم.

ويتضمن نموذج القيادة التبادلية الذي طور بواسطة هولاندر على عنصرين هما:

1-الثواب الشرطي: ويعني أن القادة يقومون بثواب المرؤوسين في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعة من قبل هؤلاء القادة.

2-الإدارة بالاستثناء : وتعني تدخل القائد في عمل المرؤوسين عندما تحدث أخطاء فقط . وهي شكل من أشكال القيادة التبادلية التصحيحية وتميل إلى أن تكون غير فعالة إلى حد كبير.

وفكـرة هـذا النموذج تقوم على تقييم المرؤوسين لأهلية قادتهم ومعيار النجاح في هذا النموذج هـو مقدار الكفاءة والاعتمادية للقائد . فالقائد يحصل على نقاط كلما أظهر الأهلية والكفاءة وساند قواعد الجماعة وقيمها أثناء سعيه لإنجاز مهام التنظيم. وقد بدأ هذا النموذج في إدراك أهمـية وجهات نظر المرؤوس في إثبات كفاءة التأثير القيادي، كما أنه كان البداية لمعرفة الباحـثين لأثر دافعية الفرد نتيجة التفاعلات الشخصية الناجحة بين القادة والتابعين على تحقيق أهداف الجماعة(Chemers ,1997) .

نموذج الارتباط الثنائي العمودي(VDL) :

طُـور هـذا النموذج بواسطة جورج جراين (George Graen) وزملائه في منتصف السـبعينيات، ويركـز على عملية صنع الأدوار التي حدثت نتيجة العلاقات العملية بين القادة والـتابعين .وتـبعاً لهذا النموذج، فأن القادة والتابعين يتفاوضون على أدوارهم ومسؤولياتهم في العلاقة القيادية، ويفحصون الخيارات في كيف من المحتمل أن يتفاعلوا حول مهمة غير مصممة، الأمر الذي يمكن القائد والمرؤوس من تطوير نموذج للتأثير المتبادل . وهذا النموذج التأثيري الذي طـور يدفع الثنائي إلى أكثر أو أقل اعتمادية. وقد وضع جراين هذا النموذج الأساس لبحوث

مـــستمرة تقوم بفحص العلاقات ما بين تأثير القائد والدافعية على الأفراد وتأثير ذلك على نجاح العملية القيادية(Chemeres,1997:69).

أشـــار (الحربي، 1422هـــ، 56) بأنه قام علماء النفس والاجتماع بدراسات متعددة للتعرف على الصفات الرئيسية للقيادة حيث ذكروا أن هناك صفات تميز القادة عن غيرهم أهمها:

1) يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء إتباعه.
2) لديه سعة أفق وامتداد التفكير وسداد في الرأي.
3) يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
4) يتميز بقوة الشخصية والقدرة على الإمساك بزمام القيادة.
5) لديه نضج عقلي وتحليل منطقي.

فالقائـــد الناجح تتوفر فيه تلك الصفات من أجل إنجاز عمل معين.فالذكاء وسعة التفكير أمـــران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تناسب الظروف التي يعمل فيها، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعي إليها

ويمكن التعرف على صفات القائد من تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها، ومما كتبه المؤلفون والمؤرخون، وكذلك هناك كتب كثيرة منها القديم والحديث ما يتحدث عن صفات القائد الناجح.

وذكـــر نابليون أن صفات القائد تتمثل في " : أن أول ما يجب أن يتوفر في القائد الهدوء، وبـــذلك تظهـــر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنه والسيئة، كما ينبغي أن لا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه، بل عليه أن يسير وفقاً لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه. "

صلاحية القيادة:

وأشار(ثابت، 2008 م ص 166) أن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، فالقيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، أن ممارسة القـــيادة تـــتطلب أن يكـــون القائـــد قادراً على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعـــة،وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها

وصـــورها، وأن يكون القائد لديه مرونة عالية لكي يستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها.

وبذلك تكون لديه القدرة على مواجهة المواقف الحرجة وتحملها، وتكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

كمـــا بين (عبدالفتاح، 1992 م، ص 32) أن معادلة القدرات الكامنة للقيادة تقوم على أساس دراسة القادة العسكريين وحددت سمات القائد الناجح في النقاط التالية:

1. **الضمير**: أن القادة يجب أن يكون لديهم إحساس بالمسؤولية ورغبة داخلية في تحقيق الأفضل.

2. **الجراءة الاجتماعية**: يميل القادة إلى المجازفة بشكل تلقائي وعادة يكونون عنيفين ولا يخضعون للمؤثرات بسهولة.

3. **الثقة بالنفس**: تعد هذه السمة من أكثر السمات المنتشرة بين القادة لأنهم لا يحتاجون إلى رضا الآخرين عنهم وهم يشعرون بالأمان ولا يحسون بالذنب كما أنهم لا يتأثرون بأخطاء.

4. **الحماس**: غالباً يكون القادة نشيطين ولديهم القدرة ليعبروا عن نفسهم بشكل جيد ويكونون شديدي التفاؤل، وهم يتمتعون بالسرعة واليقظة ولا يميلون للعزلة.

5. **القدرة على الإلزام**: أن القادة يميزهم تماسكهم ودقتهم في تعاملاتهم الاجتماعية لذلك هم يميلون إلى أن يكونوا متمتعين بقدر من الحرص عند اتخاذ القرارات.

أما السمات الشخصية للقادة فتتمثل في النقاط الآتية:

أ- **جاذبـــية الشخـــصية**: تلعب جاذبية الشخصية دور كبير فالقادة الذين لهم شخصية جذابـــة هـــم أقدر على إثارة المشاعر القوية في نفوس موظفيهم عن طريق تحديد رؤية توحدهم للوصول لهدف مستقبلي.

ب- **العمـــل في فريق**: يقوم القادة ببناء علاقة مع مرؤوسيهم ليعزز تماسك الفريق وبناء علاقة هدافه معهم والعمل بروح الجماعة.

ت- **الـــتعاطف**: بـــدون الـــتعاطف لا يمكن وجود ثقة بينهم وبدون الثقة لن نتمكن من الحصول على أفضل مجهود للموظفين.

ث- **طاقـــة عالية**: غالبا ما تكون ساعات العمل طويلة فلذلك لابد من النشاط والعزيمة والتركيز في العمل لتحقيق النمو.

كما بين ثابت مجموعة أخرى من الإعتبا ا رت التي تجعل المدير صالح للقيادة وهي:

1. الاقتناع بأهداف المنظمة:

يجب أن يكون القائد مقتنع بأهداف المنظمة ليتمكن من خلق الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة ورفع روحهم المعنوية،ووضع خطة مناسبة تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة والغايات المطلوبة، فإذا لم يكن القائد مقتنع بأهداف المنظمة فلن يستطيع إقناع الآخرين.

2. التطلع إلى الأمام:

أي يجـــب أن يكون لدى القائد طموح وعمل متواصل والقدرة على إحداث التغيير ذلك لأن التغيير والتطوير سمات يجب أن يتميز بها القائد.

3. فهم العوامل البيئية:

إن المنظمات تعمل في إطار بيئات تحكمها سواء كانت سياسية اقتصادية

اجتماعية فمن واجب القائد مراعاة تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

4. التصرف على مستوى المسئولية:

أن القائـــد المـــسئول هـــو الذي تبرز شخصيته في المواقف وتظهر مسئوليته عندما تبرز المـــشكلات وتتعقد الأمور، وهذا هو الاختبار الحقيقي للقائد والقائد الحقيقي هو الذي يتحلى بالـــشجاعة وقـــوة الإدارة بحيث يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد (ثابت، 2008،ص ص 158-159).

طرق إصدار القرارات الإدارية:

يشير (خضير، 1994 م، ص 110) بأن هناك طريقتين لإصدار القرارات وهي كالتالي:

1- المرحلة الرسمية في إصدار القرارات:

إن عملـــية إصدار القرارات ما هي إلا نتيجة جهود مشتركة فمن خلال ممارسة السلطة الـــرسمية تبدأ الخطوة الأولى من الرئيس الإداري الأعلى عن طريق التوجيه من خلال طلب القيام بـــبعض الأعمال مثل تحديد الواجبات والمهام، أو عقد مؤتمر غير رسمي مع بعض الإداريين لتبادل وجهات النظر حول القرار كخطوة تمهيدية لإصدارة ومن ثم يقوم الموظفون الأقل درجة بإعداد البيانات والمعلومات اللازمة،ثم مشروع قرار الرئيس الإداري بطرحه أمام اللجنة لمناقشته والموافقة عليه ثم تصدر القرارت اللازمة لتنفيذه.

2- النواحي السيكولوجية في إصدار القرارات:

هـــي نواحي غير ظاهرة لآن الخطوط العامة للسياسة الإدارية ترسمها السلطة التشريعية في الدولـــة ويـــساهم كبار الرؤساء الإداريين في رسم معالم تلك السياسة لما يتوافر فيهم التخصص الفني.

كما بين (جواد، 2000، ص50) أن القادة الإداريين في الطبقات العليا يهتمون بالأهداف العامـــة، لـــذلك يجب على كل إداري أن يعلم أن الأهداف التي يعمل على تحقيقها هي أهداف المنظمة الإدارية وليست أهدافه الشخصية، مهما كان راية الشخصي في أهداف المنظمة التي يعمل بها فإنه يجب ألا يؤثر ذلك على إخلاصه في تحقيق تلك الأهداف .وتهتم المنظمات الخاصة والعامة بتنمـــية الصلات غير الرسمية بين الموظفين وبين رؤسائهم عن طريق الحفلات العامة وغرس روح العمل المشترك بينهم والإظهار لهم أن العمل في النهاية ينسب للمنظمة ككل لا للإفراد.

أن طريقة إصدار القرارات الإدارية تتأثر بشخصية كل رئيس على حدة، و أثبتت التجربة اخـــتلاف القرارات التي يصل إليها رئيسان إداريان تحيط بهما ظروف إدارية متماثلة ويرجع هذا الاختلاف إلى شخصية كل رئيس إداري وكيفية مواجهته للظروف والتي تستدعي إصدار القرار ومدى استعداده لتحمل المسئولية وحسم الخلافات التي تظهر، وكل هذه الأمور تجعل لكل رئيس إداري طريقته الخاصة في إصدارالقرارات الإدارية (الحربي،1422هـــ،ص 45).

الفصل الثامن

الروح المعنوية

الفصل الثامن

الروح المعنوية

تربط الأفراد في المنظمات أهداف ومقاصد مشتركة، ويتفاعلوا مع بعضهم البعض لتحقيق هـــذه الأهـــداف والمقاصد، وبذلك هم في أمس الحاجة إلى توفير الراحة النفسية والتي تتوفر عند تطبـــيق مـــبدأ العلاقات الإنسانية والتي حثنا ديننا الإسلامي على تطبيقها في تعاملاتنا قال تعالى: (وقولوا للناس حسنا) البقرة 83، وقال تعالى:

(وقل لعبادي يقولوا التي هي أحسن إن الشيطان، يترغ بينهم) .الإسراء 53

وقـــد أكـــد حلوة (2007م) إلى إن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إدارة العاملين.

لـــذلك فـــنحن يمكنـــنا الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة مابين صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جوها، لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سبباً لها، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسئولاً عن تدهور الروح المعنوي.

المطلب الأول
مفهوم الروح المعنوية

يمكـــن تعريف الروح المعنوية بأنه:" هي نوع من العلاقات التي يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية ونوعها داخل المنظمة، وبالتالي فهي ظاهرة نفسية، وتدل على حالة جماعة العمل من حيث درجة وضوح أهدافها، وأهميتها ودرجة الثقة في تحقيقها، إذن فهي تكوين داخلي لا نلاحظه إلا عن طريق آثاره ونتائجه.

أشار سلطان (2003م) إلى أن هناك شبه اتفاق على أن الروح المعنوية عبارة عن الشعور. العام لدى الجماعة والذي يعبر عن مدى سعادتها ورضاها عن العمل ص233.

ورأى زويلـــف (1982م) أن الـــروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعـــاملين الإقـــبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في ألوان نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية ص38.

وعرفها الخواجا (2004م) بأنها عبارة عن الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة، ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به ص92.

وعرفها عيسوى (ب،ت،ص384) بأنها تلك المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة، وبثقة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة

وأضاف عيسوى (ب،ت،ص385) تعريف وارين Warren للروح المعنوية بأنها " اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بمثل الجماعة .

في حـــين أشـــار مرســـي (1977م،ص208) أن الروح المعنوية هي: ما يسيطر على مجمـــوعات الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينهما وانسجامها وتكاملها في الأغراض العامة والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات والهيئات التي يعملون فيها .

وعرفها وايلز (1981م ،ص66) بأنها رد الفعل الوجداني والعقلي للفرد تجاه عمله.

وتتركز جهود العلاقات الإنسانية في الواقع في رفع الروح المعنوية وبشكل أساسي على الطرف الثاني من معادلة مستوى الأداء، أن هذه المعادلة تتكون من المقدرة × الرغبة.

معادلة مستوى الأداء = المقدرة × الرغبة

فالعلاقات الإنسانية تهتم بالطرف الثاني، بزيادة الرغبة في العمل عن طريق رفع وتحسين معنويات العاملين.

إذاً يمكن القول إن محور العلاقات الإنسانية هو تحديد مستوى الروح المعنوية والعوامل المؤثرة عليها، للعمل على تحسينها ورفعها.

المطلب الثاني
مظاهر الروح المعنوية

أورد زويلــف (1982م، ص39) أن مــن مظاهر الروح المعنوية العالية، ميل الجماعة للــتعاون والتماســك، يجمعهــم ويدفعهم دافع ذاتي، وليس سلطة خارجية،وقلة في المنازعات والــصراع بين أعضائها كما تشكل قدرة الجماعة على التكييف للظروف المتغيرة وميل أعضائها لتــسوية علاقاتهم الداخلية، بما يعيد لها وحدتها وتماسكها، خير دليل على ارتفاع الروح المعنوية. ويؤلــف وجود هدف مشترك يعمل الجميع لأجله،وكذلك رغبة الأعضاء الإبقاء على الجماعة والمحافظــة علــيها، ومن ثم قيام اتجاهات إيجابية نحو أهداف الجماعة وقيادتها دلائل أخرى على ارتفاع معنويات العاملين.

أمــا الــروح المعنوية المتخاذلة للجماعة فتبدو في افتقارها لتلك الأسس مشفوعة بقلة في الإنــتاج، وزيــادة في الــنفقات، وتغــيب عن العمل، وزيادة في الحوادث الصناعية، وكثرة في الشكاوي والتظلم، واضطراب صناعي قد يتخذ صورة غضب وعنف جسمي ضد الناس والأشياء وزيادة في معدل دوران العمل .

وقد ألمح (حسن، 1998م، ص465) إلى أن أهم مشكلة تواجهها إدارة الأفراد هي إثارة ولاء الفرد نحو الإدارة والشركة ورفع روحه المعنوية، ويمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين كما يلي:

مظاهر ارتفاع الروح المعنوية:

-عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم وبعض.

-تماسك بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

-قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكييف أنفسهم للظروف المتغيرة.

-ارتفاع كمية الإنتاج.

-ارتفاع جودة الإنتاج.

-انخفاض نسبة تغيب الأفراد عن عملهم أو تأخرهم عن مواعيد حضورهم

-انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات.

-انخفاض معدل دوران العمل بينهم .

المطلب الثالث
العوامل التي تساعد على الرفع الروح المعنوية

أورد حلـــوة (2007م، ص32) أن هـــناك عدة عوامل تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف.ومنها:

* توفر الكفاءة في إشراف الرئيس :

ويشمل الإشراف : القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه إليه المدير في إدارة أفراده .فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمـــل وتـــزيد خبراته فيه، فتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب . وأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوس إذا كان بعيداً عن التخويف والتهديد الـــذي يعمـــل على توسيع الهوة بين الرئيس ومرؤوسيه، كما أن على الرئيس أن يعبر عن فكرته الجيدة بكل أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك، فإن حاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية للفرد.

* **توفير الأمن للمرؤوسين :**

إن الأمـــن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفـــاض معنوياته . وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك من الـــضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالـــية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمحالات في أسس التقييم، فكما يقولون : العدل أساس الملك.

* **الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها :**

إن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها لهي من الأمور التي يعتز بها هذا الموظف وتكون موضع فخر له، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع

روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة،لأنه يستمد بخاصة من نجاح المنظمة ويفخر بمركزها، ونراه إذا ما دخله هذا الشعور فإنه يتفانى في خدمة هذه المنظمة مدفوعاً ذاتياً في ذلك.

*** قيام التوافق بين الفرد وزملائه :**

ومـــن العـــوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، فإنه مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أمانة متصلاً ومستحباً، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كـــبيرة، والإدارة يمكـــنها أن تلعب دوراً كبيراً في خلق هذا الجو وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية ص

وقـــد أشار كل من حمزة وخليل (1978م) إلى أن هناك عوامل تساهم في تكوين الروح المعنوية وهي:

– الدافعية للعمل:

الدافعـــية عـــبارة عـــن مجموعة شروط معينة داخل الفرد أو الجماعة توجه سلوك الفرد والجماعة نحو غرض خارجي معين.

إن الاهتمام بإقامة دوافع العمل وتنظيمها، يجعل العامل أو الموظف يدرك قيمته الاجتماعية من حيث أنه إنسان له حق تذوق لذة ما يعمل، والتمتع بالنتيجة التي وصل لها.

– المناقشة المشتركة ومعرفة الأهداف:

بيـــنت بحـــوث تجريبية كثيرة أن الجماعة إذا حددت أهدافها عن طريق نوع من المناقشة الجمعية، واتخذت قراراتها بنفسها في مشاكل الإنتاج كان هذا عاملاً صريحاً في رفع الروح المعنوية، والواقـــع أن المناقـــشة المشتركة والاتفاق العام يؤدي إلى تقمص الجماعة الأهداف العامة المقررة، فتوجد بينها وبين الأهداف الخاصة بها، ويتجمع النشاط الكلي لتحصيل هذه الغاية.

– الاتصال:

تعتـــبر الوظيفة الرئيسية الأولى للجهاز الإداري في المؤسسة هو تأمين وسيلة الاتصال بين مخـــتلف فـــروعها وأقـــسامها، وذلك لأن الاتصال هو الذي يترجم أهداف المؤسسة إلى إنتاج

واتجاهاتها إلى تعاون، وآرائها إلى إنجاز وعمل . وهو الطريق الذي يجب أن تسعى الإدارة دائماً أن يكـــون ممهـــداً وصالحاً لتوصيل أي فكرة وأي رأي في أي اتجاه ص338. كما أوضح عيسوي (ب ت، ص385) أن العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة، وكذلك المركز الاجتماعي للعامل، والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء، وظروف العمل وطبيعته. وفرص الترقي والتحرر من الإشراف المباشر، وإعطائه قدراً من المسئولية

وأضاف علاقي (2000م، ص366) بعض العوامل التي تؤثر على درجة معنوية الجماعة وهي كالتالي :عوامل داخلية، وعوامل خارجية:

أولاً: العوامل الداخلية:

1. **القـــيم والأهداف :** كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة والقيم والأهداف كبيرة كلمـــا ارتفـــع بالتالي مستوى المعنوية لديهم. إن هذا التوافق سيؤدي بلا شك إلى تخفيف حدة الصراع المحتمل بين أعضاء المجموعة ويسمح لها بالتالي على تحقيق أهدافها المطلوبة.
2. **مقـــدار الـــنجاح المحقق :** بالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في تحقيق الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم.
3. **درجة الإشباع الفردي :** كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك بالتالي على ارتفاع معنوية الجماعة.

ثانياً: العوامل الخارجية:

- **طبيعة العمل :** يمكن أن تحقق المجموعة إشباعاً وظيفياً ينعكس على معنوياتها حينما يرتبط هـــذا العمل باحتياجاتهم : درجة المهارة المطلوبة، التجارب أو الخبرة، والمستوى العملي لأعضاء المجموعة.

- **نوع الإشراف :** كلما كان الإشراف متراخياً نوعاً ما بحيث يسمح للأفراد ببعض الحرية في أداء الوظيفة، وكلما كانت الكفاءة الإدارية والمهنية للرئيس مرتفعة كلما ساعد ذلك على رفع معنوية الأفراد والعكس صحيح.

- **ضـــغط العمـــل :** كلما زادت درجة الرقابة على العمل كلما ازداد ضغط العمل على الأفراد وكلما ساهم ذلك في انخفاض معنوياتهم.

• **أهداف المنظمة وقيمها :** كلما كانت أهداف المنظمة وقيمها ذات معنى كلما إنعكس ذلك على معنويات الأفراد إيجابياً والعكس صحيح.

وهـــناك عـــدة عوامل أوردها عدد من الباحثين ولخصها الزغبي (1988م) والتي تؤثر في مستوى الروح المعنوية عند الموظفين من أهمها ما يلي:

1- الإشراف المباشر وأثره في الروح المعنوية:

فقـــد بينت الدراسات العديدة أهمية الإدارة المشاركة أو القيادة المشاركة في الروح المعنوية للموظفين وقد أكدت النظريات الإدارة الحديثة على أهمية نمط الإدارة المشاركة وفاعليتها في رفع الروح المعنوية، ويذكر في هذا المجال أهم ما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية وما أكده الكثيرون مـــن رواد هذه النظرية أمثال إلتون ما يو ودوجلاس مكروجر وفردريك هزبرك وغيرهم عن أهمية مـــشاركة الأفـــراد في اتخـــاذ القرار الإداري ولما له من انعكاس إيجابي في اتجاهاتهم واهتمامهم بأعمالهم.

2- فاعلية المنظمة وأثرها في الروح المعنوية:

لكـــي تكون المنظمة فاعلة فإنه لا يكفي وجود برامج للإدارة والأفراد فيها، بل يجب توافر نظـــام قادر على جعل هذه البرامج نافذة . وهذا يستلزم وجود هيكل تنظيمي يساعد على عملية التنفـــيذ . فالهدف من التنظيم الرسمي في أية منظمة هو لضمان أداء الأنشطة وتحقيق الأهداف عن طريق تحديد وتوزيع السلطات و المسؤوليات للإدارة والأفراد المكونة للتنظيم، ومن هنا يتم إدراك أهمـــية التنظيم الرسمي في تهيئة الظروف الاجتماعية المناسبة التي تضمن قيام الأفراد و الجماعات بالعمل المناط بها بصورة فاعلة تحقق مستوى مقبول من الرضا عن المنظمة وعن أداء أعمالها.

3- العمل نفسه وأثره في الروح المعنوية:

يـــرجع بـــروز ظاهـــرة عدم التوافق بين الفرد وعمله إلى طبيعة الفرد نفسه أو إلى طبيعة الظروف المحيطة بالعمل، فقد تكون في بيئة العمل عوامل عديدة ينجم عنها انخفاض مستوى الرضا الوظيفـــي ومـــن ثم انخفاض مستوى الروح المعنوي سواء كان معبرًا عنها بسلوك علني كارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة، أو انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع نسبة الغياب عن العمل أو التأخر عنه.

4- الانسجام مع زملاء العمل.

فالانسجام و العلاقات الإنسانية تؤثر تأثيرا مباشرا في الروح المعنوية وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين.

5- المكافآت المادية وأثرها في الروح المعنوية.

أظهـــرت النظـــريات والأفكار الإدارية أهمية الحوافز المادية، وتأثيرها في السلوك الإنتاجي للفـــرد في المـــنظمة، ذلـــك رغم الفروقات في الأهمية التي أعطيت للحوافز المادية من قبل هذه النظريات . فبالرغم أن الاتجاه السلوكي في الفكر الإداري قد أعطى الأهمية الأكبر للحوافز المعنوية وذلـــك باعتبار الفرد إنساناً مكونا من المشاعر والأحاسيس يتجاوب للحفز الذي يعزز من تقدير الفـــرد لنفـــسه، إلا أن هذا الاتجاه والاتجاهات الفكرية الإدارية الأخرى لم تنقص من أهمية ودور الحوافز المادية في توجيه الفرد نحو السلوك المرغوب.

فقـــد أكد إبراهام ماسلو " على أهمية الحوافز المادية من خلال تصنيفه للحاجات الإنسانية ووســـائل إشـــباعها، حيث أكد على أهمية هذه الحوافز من خلال ترتيبه للحاجات الأساسية في أولوية الحاجات التي يسعى لإنسان دائما لإشباعها عن طريق الوسائل المادية كالدخول والأجور.

6- ظروف العمل " المادية " الطبيعية " وأثرها في الروح المعنوية:

تتضمن هذه الظروف الإضاءة والضوضاء و النظافة ودرجة الحرارة والتهوية وعدد ساعات العمل والرعاية الصحية وغيرها.

7- الاستقرار في العمل وأثره في الروح المعنوية:

أوضح ماسلو أهمية الحاجات لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه التي يحاول الفرد إشـــباعها من خلال تقييمه لدرجة الاستقرار في دخله وعمله . ولاحظ هنا علاقة وتداخل حاجة الاســـتقرار (الأمان) بالحاجات الأساسية لدى الفرد وذلك من منطلق أن استقرار الفرد في عمله يضمن حصوله على الدخل المادي الذي يشبع به حاجة أساسية.

8- المركز الوظيفي للفرد وأثره في الروح المعنوية:

فقـــد أكـــد هرز برج على المركز الوظيفي للعامل كعامل وقائي يساعد وجوده على منع حدوث حالة عدم الرضا لديه، وذلك من منطلق أن قيمة الفرد الاجتماعية تستمد من أهمية مركزه الاجتماعي الذي يحدده في معظم الظروف مركزه الوظيفي . أي أن قيمة الفرد هي من قيمة عمله فـــإذا شعر العامل أن المجتمع لا ينظر إلى عمله نظرة تقدير واحترام فإن ذلك ينعكس على تقييمه الشخصي لعمله، ويكون في معظم الأحيان في نفس الاتجاه ويؤثر في حماسه للقيام بالعمل.

9- الحالة الصحية وأثرها في الروح المعنوية.

قـــد أشار " ديفيد كيت " إلى أن الحالة الصحية (البدنية والذهنية) تعد من أحد العوامل المهمـــة الـــتي تؤثر في الروح المعنوية للفرد . حيث أن العامل الذي يشكو من أي مرض جسماني (وخصوصا الأمراض التي يشعر بالخجل من الإفصاح عنها . و الأمراض النفسية الناتجة عن وجود مـــشاكل شخـــصية أو عائلية) تؤدي بدورها إلى انخفاض الروح المعنوية ومن ثم انخفاض مستوى الأداء لدى العامل.

10- الحالة الأسرية و الاجتماعية وأثرها في الروح المعنوية:

حـــيث أشارت الكثير من الدراسات الاجتماعية إلى أن الإنسان هو من صنع البيئة ويشير "ســـتان كوســـن" في هذا الصدد إلى أن علاقة العامل مع بيئته الاجتماعية خارج العمل تؤثر في ســـلوكه الإنتاجـــي وفي روحه المعنوية، حيث أن الإنسان السليم نفسيا الذي يمارس الكثير من الفعالـــيات و النشاطات الاجتماعية التي تشبع لديه الحاجات الاجتماعية كالانتماء، يشعر بالرضا عن نفسه كفرد فعال ومقبول اجتماعيا :

وقـــد أكد ذلك ما أشار إليه القحطاني (1986م ص11) في أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وزيادة الإنتاج يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية .

كما أضاف عيسوى (ب،ت) ص ص 387-388 "أن بعض العلماء قارن بين إنتاج خمـــسة مصانع لصناعة السفن كانت تختلف فيما بينها في مستوى الروح المعنوية، ووجدوا أن هـــناك علاقة سببية دائرية بين الإنتاج والروح المعنوية، بمعنى أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، زيادة الإنتاج تؤدي بدورها إلى ارتفاع الروح المعنوية .كذلك وجدوا أن الإنتاج

قد يظل مرتفعا رغم سوء الأحوال المعيشية للعمال إذا كانوا يشعرون بالفخر والاعتزاز بنجاحهم في العمـل. وقد تكون الظروف المعيشية متحسنة ولكن عدم استقرار سياسة الشركة يؤدي إلى شـعور العمال بالقلق وعدم الأمان .ولاشك أن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الإنتاج، وعلى تغيب العمال وتمارضهم .وتمردهم وعصيانهم.

وقـد استنتج الباحث من العرض السابق للعوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية أهمية هـذه العوامل لدى العامل، والتي تساهم بشكل كبير وفعال في زيادة الولاء والانتماء لدى العامل لمنظمته وللمجموعة التي ينتمي إليها، وتحد من الصراعات بين الأعضاء، كذلك هي من الحاجات الإنسانية الأساسية التي يسعى الإنسان إلى إشباعها. كما يتضح أهمية أسلوب ومعاملة الرئيس في الإشـراف حيث له فاعلية في رفع الروح المعنوية إذا كان بعيداً عن التخويف والتهديد، وإعطاء الموظف الفرصة في المشاركة في القرارات الإدارية، والتوجيهات البناءة، وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي للموظف.

وقد اتضح للباحث أهمية الحوافز المادية للموظ، كزيادة الأجر والمكافآت، والترقيات المبنية على العدالة والنزاهة، وخطابات الشكر والتقدير في رفع الروح المعنوية.

كمـا اتضح أهمية تكوين العلاقات الإيجابية والصداقات مع أعضاء المنظمة، حيث يؤدي هـذا إلى الـتوافق، وتحقيق الانسجام والعلاقات الإنسانية، وتخفيف حدة الصراع، والإقبال على العمل بروح عالية وحماس لا ينقطع.

المطلب الخامس
قياس الروح المعنوية

لاشك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة جداً وذلك نظراً لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، فهي ظاهرة مركبة ومعقدة، ويمكن تلخيص أهم طرق قياس الروح المعنوية كما يذكرها عيسوي(ب، ت، ص389) فيما يلي:

- **المقابلة** : وهي التي تمكن الباحث من معرفة أسباب انخفاض الروح المعنوية أو ارتفاعها، ولكن من عيوبها خوف العمال من الإفصاح عن آرائهم، ولكنها تفيد في استجواب العمال الذين

تركوا أعمالهم أو الذين قرروا ترك عملهم وذلك في معرفة عيوب العمل التي تؤدي إلى شكواهم ومن ثم يمكن العمل على تحسين ظروف العمل والقضاء على أسباب الشكوى .

▪ **الاستبانة :** كما يصفها عبد الخالق (1990ك، ص92) أن من مزاياه أن المستجيب يحصل على الوقت الكافي للإجابة، دون حصول ضرر جراء إجابته الصحيحة لعدم ذكر اسمه، وهذا لاينفي وجود السلبيات لهذه الطريقة مثل نمطية الاستجابة وعدم الاكتراث مما يؤدي إلى استجابات غير دقيقة وغير موضوعية، لكن يمكن للباحث أن يتجنب عيوب هذه الطريقة عندما يوزع الاستبانة بنفسه ويجيب عن استفسارات المستجيبين، ويشعرهم بأهمية الموضوع وسرية . المعلومات

▪ **الملاحظة :** كما يصفها عبدات (2002م، ص29) أنها تحدث أثناء أداء المعلمين لأعمالهم اليومية في المؤسسة التي يعملون فيها، سواء عن طريق الملاحظة العابرة أو ملاحظات المشرفين على العمل، والتي تدون على شكل تقارير أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب والتسرب عن العمل أو شكاوى الموظفين.

المطلب السادس
الرضا (المسار) الوظيفي

تزايد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة، ويرجع ذلك إلى محاولات الإدارة المستمرة والممتدة منذ الثورة الصناعية (1750- 1825) ولاء وتأييد العاملين لأهداف المنظمات التي يعملون بها.

إن دراسة الرضا عن العمل يعتبر من أهم الأساليب الإدارية لضمان وانتماء وتعاون العاملين مع الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يعبر عن المسار الوظيفي بأنه، الطريق الذي يجتازه الفرد صعوداً وهو في حالة من التوافق والتطابق بينه وبين الوظيفة، من بداية حياته الوظيفية وحتى نهايتها.

كما يعرف الرضا عن العمل هو كحالة شعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فهي حالة من القناعة

وبلـوغ المـرغوب، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته.

ويحـتاج المسار الوظيفي إلى تخطيط، وإلى تبصير الفرد بإمكاناته، وإلى ممارسة وحدة المـوارد البـشرية كافة فعاليتها، وذلك لإحداث التوافق والتطابق المنشود، والذي من الممكن العمل على اكتشاف، وتوفير ما يسمى بالمشورة المسارية الوظيفية للمساعدة في ذلك.

المطلب السابع
طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع والروح المعنوية

أشـار الشيباني (1985م، ص287) إلى أن الإنسان مكون من جسد وروح، فهو كما يحـتاج إلى إرضـاء جـسده بالحاجـات المادية، فهو بحاجة أيضاً إلى إرضاء حاجاته النفسية والاجتماعية .

وقـد بينت العديد من الدراسات أنه كلما كانت الكفاءة الإدارية عالية كلما كان هناك نجـاح في تحقيق الأهداف، والأهداف لا تتحقق إلا من خلال العمل الجماعي والتعاوني وهذا لن يـتحقق إلا بوجود إدارة ناجحة تعرف كيف تدير الخلافات الحادثة في منظماتها، وتحويلها لصالح أهـداف الأفراد والمنظمة معاً . وتوفير الأمن الوظيفي، للموظف، والحصول على مستحقاته وفق أسس من العدالة والنزاهة، وبالتالي ينعكس كل ذلك على معنويات العاملين.

وكمـا أشار حلوة (2007م، ص32) أن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بهاا هي من الأمور التي يعتز بها الموظف وتكون موضع فخر له، وأن هـذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة ويفخر بنجاحها وكفاءة إدارتها

وأضاف علاقي (2000م، ص366) أنه كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة كبيرة كلمـا ارتفع مستوى المعنوية لديهم، وبالتالي سيؤدي هذا التوافق إلى تخفيف حدة الصراع بين أعضاء المجموعة، وكلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد، وانعكس ذلك على ارتفاع معنوية الجماعة.

الفَصْلُ التَّاسِعُ

متطلبات إدارة الأزمات

الفصل التاسع

متطلبات إدارة الأزمات

مقدمة:

الأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. ولـــو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الـــصراع وتحفـــز الإبـــداع لتمهيد السبيل إلى مرحلة جديدة، وإدارة الأزمات في مجملها تعني الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث ..

المطلب الأول
تعريفات الأزمة وخصائصها

تعـــد الأزمة (Crisis) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخداماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيئ أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق (الرازي، 1979 : 15)، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ (البعلبكي، 1980: 105) .

يرتبط مصطلح الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغـــييراً جوهرياً ومفاجئاً وتستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساســـياً في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض اشد خطورة.

والأزمـــة سياسياً وعسكرياً هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقـــات بـــين الدول. إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تنسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعاً لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تنحل وتستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وإثناء الأزمة .

والأزمة إدارياً هي "موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أوعلى اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج" (الخضيري، 1993 : 53). وتغـذي بعـضها الأخر" أنها موقف غير اعتيادي جدا" يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها " (Falkheimer&Heide,2006:181).

هناك عدة تعريفات لمفهوم الأزمة، حيث يعرفها أحدهم بأنها "تعني تهديداً خطرًا متوقعًا أو غـير مـتوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار"

وهـناك تعـريف آخـر ينص على أن الأزمة: هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة .

وتعـريف ثالـث بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.

يحـدد قامـوس " WEBSTER" الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تنتظر حـدوث تغـيير حاسـم، هجرة مبرحة من الألم،عطل أو خلل وظيفي". (الموسوعة الإدارية الشاملة، 2009، 9).

الأزمـة هي نقطة حرجة تواجه المنظومة المجتمعية ينتج عنها خلل أو توقف بعض أو كل الوظائـف الحيوية للمجتمع، وتشمل على تدمير مادي أو معنوي أو كليهما معاً يصاحبه تداع سـريع في الأحـداث ممـا ينشط عناصر عدم الاستقرار في النظام ويدفع سلطة اتخاذ القرار الضرورة التدخل السريع لمواجهة المواقف والإعادة التوازن لهذا النظام، وهذه الحالة تتسم بعناصر ثلاث وهي:

- تهديد أبعاد المنظومة المجتمعية (الاقتصادية – الاجتماعية- السياسية- الإيديولوجية).
- اختلافات مفاجئة في الحياة العادية
- حفظ الوقت وتسارع الأحداث عادل عن الجواد نحن.

الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تتفجر الأزمة". (عامر، 1989، 3).

الأزمة: هي " نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وفي خاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة عن مواجهتا". (حجي، 1998، 449).

الأزمة: "هي نتيجة نهائية لتراكم من التأثيرات أو حدث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء النظام أو المنظمة". (هلال، 9،1996).

الأزمة: هي عبارة عن حدث أو خطر أو مشكلة أو موقف أو قوة قاهرة تحدث فجأة وبشكل مباغت، وتترك احدثاً سريعة وفي وقت قصير، تهدد جوانب وأبعاد المجتمع، مما يؤدي لحدوث صدمة وارتباك وخلل في سير الحياة، تعرض النظام الاجتماعي والأمن والاستقرار للخطر والزعزعة والتهديد.(عادل عبد الجواد محمد).

وإجمالاً يمكن تعريف الأزمة بأنها:" عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، ومن خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من اجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

ومن معاني الأزمة:

- نقطة تحول.
- لحظة حاسمة- حرجة- مصيرية.
- موقف يشكل تهديداً أساسياً لقيم صانع القرار ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية.
- خلل يؤثر تأثيرا مادياً على النظام، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام بأكمله.

- فترة انتقالية ونقطة تحول من مسار الفرد أو الجماعة أو المنظمة (المؤسسة).
- خـــبرة غير مألوفة وذات عراقيل في طريق الشخص أو المنظمة إذ تمثل نقطة حرجة وتحدياً للعادة والسلوك الاعتيادي.
- لحظـــة حـــرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان السياسي أو الإداري الذي أصيب بها مُـــشَكِّلة بـــذلك صعوبة حادة أو تحد أمام صانع القرار تجعله في حيرة بالغة حول الكيفـــية الـــتي ينبغـــي التعامل بها مع الواقع المتفجِّر وهو يسعى للخروج منها أو احتوائها.
- صراع بين إرادتين أو قوتين- قوة وإرادة متخذ القرار وقوة وإرادة صانعي الأزمة.
- مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تحدث لشخص أو للجماعة أو للمنظمة وتعتبر موقفاً صعباً للغاية غير مألوف وغير معتاد وغير متوقع.

ومـــن خـــلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الهدف من مواجهة الأزمات، بأنه السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة إلى إدارة الموقف، وذلك عن طريق:

- وقف التدهور والخسائر.
- تامين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها، أو حدوث أزمات مشابهة لها. (الموسوعة الإدارية الشاملة، 10،2009-11).

وهكـــذا تمثل الأزمة موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقعاً شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقتا" عصيبا" لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم الـــتأكد والمـــستقبل الغـــامض. الأ أن الأزمـــة لا تشمل التهديد (Threat) فقط أنما الفرصة (Opportunity) للتغـــيير كـــذلك. مما يجعلها مفهوماً معقداً وغنياً وجدلياً ذو متلازمة لفظية وطـــرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهذا ماذهب إليه (Morin,1976)، في وصفه للأزمة

اعتمادا" على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد . إذ توصف الأزمة في نفس الوقت – جـــدول رقم (1)– بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع، والإرباك، والإجهاد المفرط الذي يقود إلى تصرفات طائشة)، وتأثيرات ايجابية (تعبئة وتماسك، وتعاون، وتكيف إلى البيـــئة، والـــتعلم بالتجربة). وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحـــدث يدمـــر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الإستراتيجية، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ -A decisive moment, a turning point for better or worse-(Diermeier 2004:2).

الجدول رقم (1)

الأزمة طبقا" إلى الأوجه الايجابية والسلبية

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الايجابية (فرصة)
– علـــى مـــستوى خطة المنظمة الإستراتيجية :	تشويش، فوضى .	البحث عن فرص، تجديد النسيج الاجتماعي.
– على مستوى الخطة التشغيلية :	قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك. صراع، تنافس.	تكيـــيف أفعـــال جديدة وأكثر كفاءة .
– علـــى مـــستوى الخطة المتصلة بالنظام ألعلاقاتي:	شـــد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة .	تعاون، تحالفات، ائتلافات.
– على مستوى الخطة السلوكية :	تصرفات روتينية مألوفة.	ضغط خلاق، البحث عن حلول واضحة.
– على مستوى خطة القيم :	مـــدخل متـــسارع باتجـــاه قواعد معيارية.	وقاية، تماسك.
– على مستوى خطة التعلم :		التجريب (البراكماتية).

Source: Lalonde, Carole (2004)."In Search of Archetypes in Crisis Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12) , No .(2) :7.

وتخـــتلف الأزمة عن الكارثة (Disaster) بكونها تنشأ منها كما قد تسببها. وفي الوقت الذي ينظر فيه إلى الطوارئ (Emergencies) بأنها أحداث غير متوقعة ومحدودة تحدث بشكل نظامـــي لـــذا يمكـــن التنبؤ بها وكذلك التدريب عليها. فيما تكون الأزمة ذات طبيعة وحجم مخـــتلفين، إذ تمثل انهيارا" للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته،

وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، وكذلك وظيفة الأنظمة التي تدعم الحياة، مما يحتم التعامل الطــارئ معهـــا تحت ظروف من عدم التأكد العميق . بينما تنطوي الكارثة على فقدان الحياة والمعانـــاة والـــضرر الكبير والطويل الأمد للممتلكات والبنى التحتية، أنها الأزمة ذات النهاية التعيـــسة (It's a Crisis With a Bad Ending). في حـــين يتأثر الفرق بين الكارثة والنكبة (Catastrophe) بالمـــيول الثقافية، فالكارثة في بلد قد تدرك على أنها نكبة في أخر. ومع ذلك توضــــع النكـــبة في النهاية الأبعد على مقياس يصف مستوى تهديد الأحداث وحجم نتائجها المحتملة .

تعـــرف النكـــبة علـــى أنها الحدث الذي يمتلك الأحتمالية الأوطئ للتحقق، ولكن متى مايحـــدث فأنه سيخلف أذى" مفاجئا" وكبيرا" جدا"،ويبدو وكأنه منفصل عن دفق الأحداث السابقة له(Boin & McConnell, 2007:51-52) .

تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها كل من الأتي :

- المفاجـــأة العنـــيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
- التـــشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي .
- حالـــة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشا" وغموضا" عاليا" وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً.

المطلب الثاني
إدارة الأزمات

تعــرف إدارة الأزمات بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإداريــة المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها؛ فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات.

وهي تشمل عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهــدد بدرجــة خطيرة سمعة المؤسسة أو الكيان، مع إعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلــية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.

وتعني إدارة الأزمات بكيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المخــتلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله مــن شمولية الأزمة وامتداداها، للتغلب على الأزمة وأيضاً في هذا الامتداد. (الخضيري 2003، 34).

ويمكــن تعريفها أيضاً على أنها سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمــة والحد من نفاقها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب خلاف، والعمل على تجــنب تحــول الــنزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية.

وتمثل إدارة الأزمات مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بقية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة. (مجموعة المؤلفين، 2009، 13).

إدارة الأزمــة: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية الــتي تهــدد بدرجة حظيرة سمعة المنظمة ورغبتها أو بقائها في السوق". (أبو قحف، 1999، 20).

إدارة الأزمة: هي "إدارة عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة، والاتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها مستقبلية". (الخضيري، 1990، 161).

إدارة الأزمات: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكـــن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها، عـــن طريق اتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (أحمد، 2002، 35).

المطلب الثالث
سمات الأزمة

- الإدراك بأنها نقطة تحول.
- تتطلب قرارات سريعة.
- تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
- فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
- تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق.
- تتسم بعنصر المفاجأة بها ونقص المعلومات والتعقد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها.

إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

أ- **أسلوب الخيارات الضاغطة:** مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

ب- **الخـــيارات التوفيقـــية:** حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

ج- **الخـــيارات التنـــسيقية:** أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

المطلب الرابع
مواصفات الأزمة

ويمكن تلخيص مواصفات الأزمة على النحو التالي:(عياصرة،78،2007).

1- فجائية الحدث.

2- أن تسبب حدوث خسائر مادية أو بشرية ونفسية.

3- أن يؤدي الحدث إلى حدوث مشكلات جديدة لا تمتلك الإرادة والخبرة اللازمة لمواجهتها أو تكون الخبرة قليلة أو خبرة غي كافية.

4- فشل الإدارة في مواجهة الحدث مما يؤدي إلى تفاقم الموقف والمزيد من الخسائر.

المطلب الخامس
أسباب الأزمات

(عياصرة،79،2007)

الأزمات ليست وليدة ذاتها بل نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المناخية المؤدية لنشوئها وأن معالجة الأزمات لا يتم دون معرفة لأسبابها وإلا أصبحت عملية إهدار للوقت والجهد والمال وتؤدي إلى تفاقم الأزمة وعدم علاجها، فإن الأزمة في حقيقة الأمر تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من آثارها ويمكن تناول أسباب الأزمات في المفهوم الإداري.

1- **المعلومات الخاطئة**: تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة وسوء الفهم أو بها أخطاء مما يؤدي إلى الاستنتاج والتقييم الخاطئ للأمور وبالتالي تصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدراً لظهور قوي أو عوامل مؤيدة أو معارضة مما يؤدي إلى الصدام.

2- **سوء الإدراك**: أي التفسير الخاطئ للأمور وعدم التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفة في التفسير لكل من الجوانب العقلية والاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات والتشويش المعتمد مما يؤدي إلى تنامي روح السلبية والتخريب واللامبالاة.

3- **الإدارة العشوائية:** ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية والثقة المرؤوسين وعدم قدرة الإداريين والقيادة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

4- **الضغوط:** سواءً أكانت ضغوط داخلية من العاملين ومطالبهم والتكنولوجيا الجديدة والوقت وغيرها. أو ضغوط خارجية من المنافسة أو الجودة وتحقيق الغاية والفعالية.

5- **الجمود والتكرار:** أي استخدام الأساليب مألوفة والتمسك بالتقاليد وعدم النمو والتطوير سواءً للأفراد أو للمنظمة عامة.

6- **عدم وضوح أهداف المنظمة وتعارضها:** من خلال عدم وضوح الأولويات المطلوبة وعدم معرفة العاملين بأدوارهم ووجود اليأس لدى العاملين.

7- **الشائعات:** سلاح رهيب يحطم الإدارة والقوى وتتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال وندرة المعلومات وإخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية مما يولد الانهزامية وعدم الثقة.

8- **الأخطاء البشرية:** من خلال تقاعس العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية وعدم المتابعة وفشل في نظام الرقابة والتعلم من الأخطاء وعيوب في نظام الوافر والتقييم.(الخضيري، 39،1990- 54) و(أحمد، 2002، 30-33) و(هلال29،1996-49).

9- **التغيير والتطوير التنظيمي:** سواء كان جذري شامل أو تغير جزئي يكون أحياناً سبباً من أسباب الأزمة.

10- **الفشل في تحديد العلاقة بين المتغيرات:** ففي مجال العقارات مثلاً، قد يحدث تشبع لفئة معينة من المشترين ولا يوجد طلب جديد على هذه العقارات إلا من فئة آخري أقل من إمكانيتها المادية فلا بد هنا من تخفيض الأسعار لزيادة البيع.

11- **الفكر الجماعي السائد:** خاصة إن كان القائد قوياً ويفرض نفسه على الآخرين ويضع الحلول غير السليمة لمشكلات مطروحة فتنتج عنها أزمة ولكن الكل ما زال يصفق له والكل وراء يتضامن، وتنتج عن هذا مناعة وهمية للمؤسسة والفرد- وجهة نظر جامدة للأطراف الخارجية- إجماع وهمي.

ويمكن كذلك أن نحدد أربعة أسباب رئيسية للأزمة وهي:(مجموعة من المؤلفين، 18،2009).

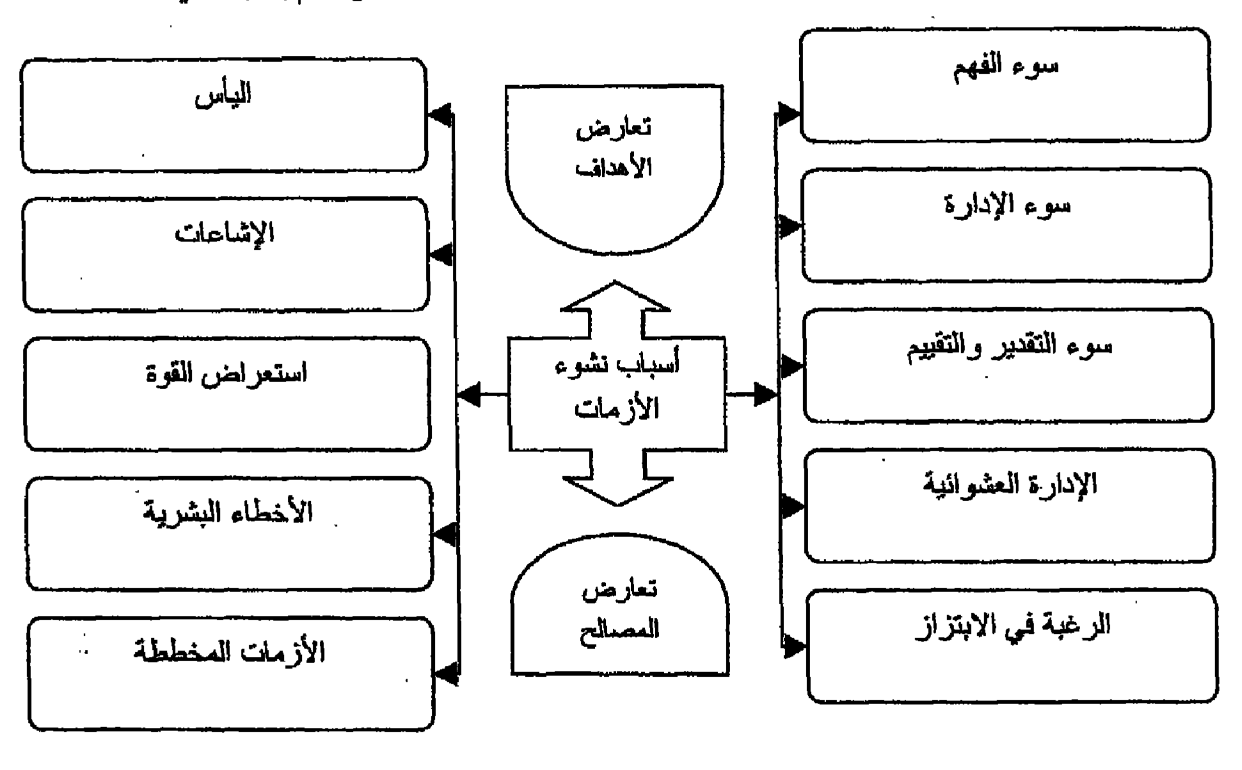
أ- أسباب خارجية عن طبيعة الإنسان ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها.

ب- أسباب يفعلها الإنسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن والاضطرابات العامة وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.

ت- نتيجة عدم الاحتراس فقد تدرك الإدارة مؤشرات وبوادر الحدث وتهمل الأمر مما يدعو إلى تفاقم الأزمة ويستعجل ويصعب حلها ومن أمثلة ذلك التلوث البيئي وانقطاع الكهرباء وإضراب العمال وإضراب المساجين عن الطعام.

ث- اتخاذ قرار مصيري غير مقنع للمجتمع أو للعاملين في المنظمة كارتفاع الأسعار أو خفض الرواتب.

وأياً كان فإن هناك أسباب مختلفة لنشؤ الأزمات ويظهرها الشكل رقم(1) التالي:



شكل رقم (1)

نلاحـــظ كمـــا في الشكل أسباب نشوء التي توسع في دائرة عدم المصداقية والشك في القدرات وتزداد الأزمة تفاقماً، ولعل من المناسب أن نفرق بين أربعة أطراف لهم علاقة بالأزمة وهم:

1- صانعوا القرار Decisions Maker.

2- متخذ القرار Decision Takers.

3- منفذو القرار Decision Impel mentors.

4- المـــستفيدون أو المتضررون الذين طبق عليه القرار Decision Beneficiaries or Harness.

ومجال آخر هناك أسباب متعددة يمكن إرجاعها أن تكون مسببة للأزمة وهي:

1- أسباب فردية:

- أسباب تتعلق بالفرد ذاته.
- أسباب تتعلق بالفرد والكيان الإداري يعمل به.
- أسباب تتعلق بالفرد واتجاهات المجتمع المعاصر.

2- الأسباب المجتمعية:

- سيادة الشعور بالإحباط.
- ضعف السلطة.
- عجز البيان الاجتماعي.
- عجز المؤسسات الاجتماعية القائمة عن خلق السلوكيات الايجابية المطلوبة

3- الأسباب الاقتصادية .

4- الأسباب الإدارية .

5- أسباب تتعلق بالإدارة المؤسسية.

إن الثقافة السائدة في المجتمع تعد أحد العوامل الهامة المسؤولية عن نجاح أو فشل المنظمة في مـــواجهة الأزمـــة والاســـتعداد لها وعلى الرغم من أن أية أزمة هي وليدة مجتمعها. (أحمد، 2002).

المطلب السادس
مراحل الأزمة

تتـــباين الـــنماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حـــياتها الخمـــس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاخـــتفاء). (الخـــضيري، 1993:72-75). أو تحديـــدها بأربعـــة مـــراحل في أنمـــوذج (Arnold, 1980) وهـــي كل من (مرحلة الصدمة، ومرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة الاعتراف بالأزمـــة، ومرحلة التكيف)، أو المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة إخفاء الأزمة، ومرحلة تحلل الأزمة، ومرحلة الانهيار التنظيمي). (حـــداد،1994:29-32) . في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي، الشكل (1): (إصدارات بميك 37،2004: 90–101) .

أ– مرحلة ما قبل الأزمة – Precrisis- :

وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :

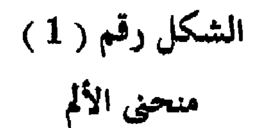
أولا– مـــرحلة انعـــدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء أشارة تحذير للإدارة.

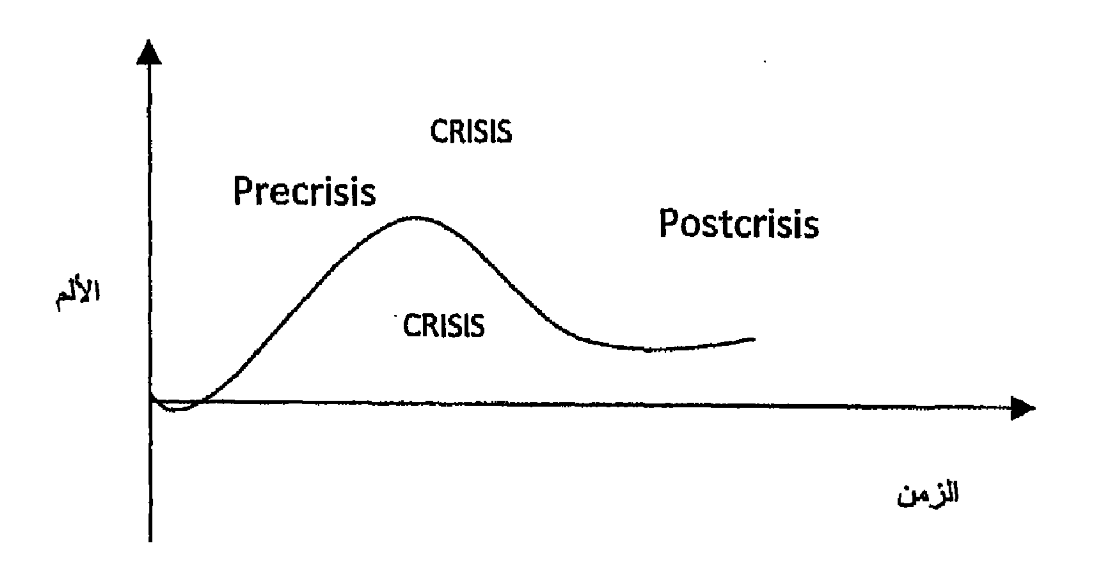
ثانيا– مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

ثالثا– مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا"، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للـــسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مسارا"

يمكـــن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، الشكل رقم (2) .
ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.





المـــصدر : إصــــدارات بميك37 (2004). أدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث. تعريب: علاء أحمد صلاح، مركز الخبرات المعنية بالأدارة،القاهرة :94.

ب– مرحلة الأزمة-Crisis- :

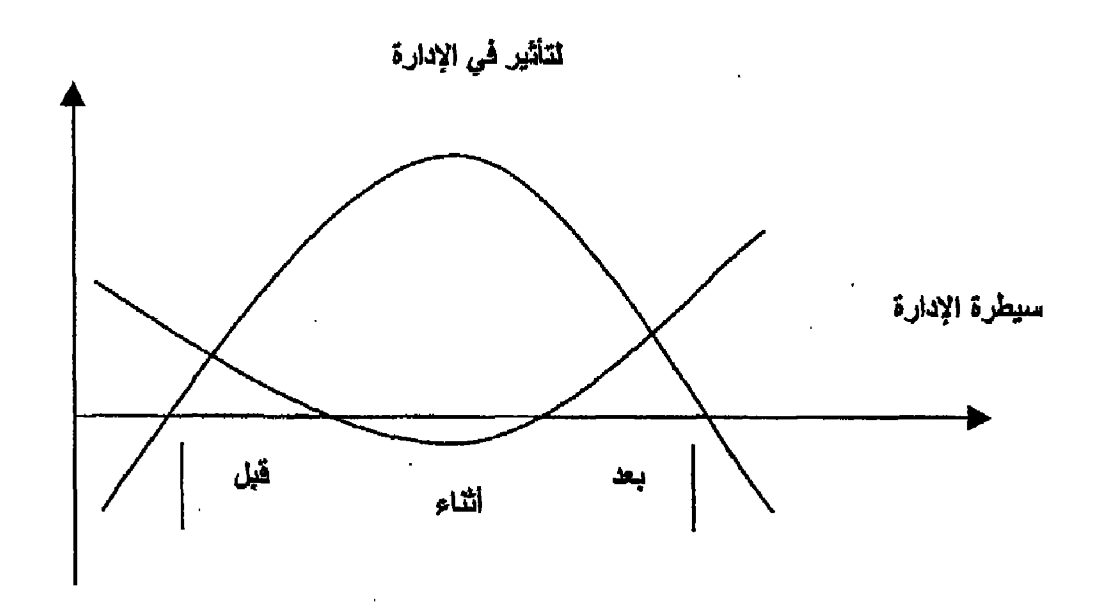
وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث . إذ تحـــدث فـــيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى اعلى نقطة، وتكــــون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويـــصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعا" هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

ج- مرحلة ما بعد الأزمة – **PostCrisis** – :

تعـــرف المـــرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل . ولابـــد مـــن فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

الشكل رقم (2)

ديناميكية الأزمة



Source: Diermeier, Daniel (2004) ."Strategic Crisis Management "http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf:14.

المطلب السابع
عوامل نجاح إدارة الأزمات

تتمثل عوامل نجاح إدارة الأزمات في:

- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هامًا من التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

وهنا من يرى أن عوامل نجاح إدارة الأزمات تتمثل في الآتي: Factors Success of Crisis management

1- إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات.

2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها.

3- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وإيصال هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: تعني تطوير القدرات العملية وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

5- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.

6- نظام اتصال يقوم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة وشحذ أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والأداء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي.

وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفـــراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومـــن الـــضروري وضـــع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتحديدها أولاً بأول، وكـــذلك تكلـــيف احد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعـــداد الرســـائل الاتـــصالية أو الإعلامـــية المناســـبة الـــتي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.(موسوعة الشاملة، 2009، 38- 40).

المطلب الثامن
المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

وهي: (البزاز، 94، 2001).

1- عـــدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى فما هو صالح لهذا ليس بالضرورة صالح لذلك بالإضافة إلى السرعة واحتساب الزمن، وحالة التبسيط لضرورتها وليس التعقيد.

2- إخـــضاع التعامل مع الأزمة المنهجية العلمية ورفض العشوائية والارتجالية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والزمن.

3- الوفـــرة والحـــضور الدائم بمعنى مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل.

4- تفويض السلطة وهي بمثابة القلب النابض في عملية إدارة الأزمات.

5- فـــتح قنوات الاتصال مع الآخرين لأن إدارة الأزمة تحتاج إلى توفير كم مناسب من المعلومات والمتابعة الفورية وإتباع سياسة الباب المفتوح.

6- مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات بمعنى وجود خطط معينة يجب إتباعها من حيث التعامل مع عناصر الأزمة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة وغيرها.

7- تطويـــر السبل العملية والاهتمام المتزايد لوضع الخطط العملية في المساعدة على الحد من الأزمات وإيجاد الحلول المنطقية. (البزاز، 2001، 94- 100)

المطلب التاسع
أساليب تجنب وقوع الأزمات

1.تكوين فريق إدارة الأزمات:

يـــتكون الفريق من عدد من الأشخاص يمثل كل واحد قسما من أقسام الشركة ليكون الفريق متكاملاً ويغطى كل الجوانب ويتكون على سبيل المثال من (أخصائى مالى — أخصائى قانونى — أخصائى علاقات عامه أو تسويق — أخصائى فنى – أخصائى موارد بشرية — المدير أو نائب المدير كرئيس للفريق)

2. تلقي الإشارات المبكرة للأزمة:

كـــل أزمـــة لها بوادرها التي تنبيء بقرب حدوثها ولابد للشركة من الانتباه جيدا لهذه الـــبوادر حـــيث أن التغاضي عنها يصعب من عملية الحل ويؤدى إلى خسائر طائلة فى الأفراد والممتلكات ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل لابد للشركة من أن تحدد حد أدنى للخطر يجب التحرك عند الوصول إليه.

3.لابد من وضع نظام متكامل للشركة:

الـــنظام وسياســـة الشركة يساعدان فى تقليل نسبة الأزمات فهو يحدد كل شيء وبدقة ويرســـم إطـــار دقيق لجميع العمليات التي تتم فى الشركة وبالتالى يقلل من عمليات الاحتكاك والصراعات بين الموظفين.

كمـــا يجـــب أن يكون هناك تحليل وتقييم للشركة كل سنة لتحديد المخاطر والفرص وقياس أداء الموظفين ودرجة رضاهم وتقييم التدريب ومناقشة نظم الشركة وقوانينها.

4.تدريب الموظفين على إدارة الأزمة:

لا يقتصر دور الشركة في إدارة الأزمات على تكوين فريق إدارة الأزمات بل لابد من أن يكـــون هناك استعداد مسبق وتجارب افتراضيه للأزمات لتدريب الموظفين على حسن التصرف في حالة حدوث الأزمة .

كما ويضيف الدكتور السيد عليوة قائلاً: يلعب مستوى الخطر أو التهديد ونطاق الأزمة دوراً في تشكيل هذا الفريق الذي يتكون من مجموعة من الخبراء والمتخصصين وفقاً لنوع الأزمة والكيان الإداري الذي يواجهها، ومع مراعاة العدد المناسب المتكامل من الخبراء في المجالات المختلفة التي لها علاقة بالأزمة، من هنا قد يختلف تشكيل هذا الفريق من أزمة لأخرى.

وحول الشروط الواجب توافرها في أعضاء فريق التعامل مع الأزمة يؤكد الدكتور عليوة: على الرغم من أن تشكيل هذا الفريق يمكن أن يختلف من أزمة لأخرى، إلاّ أن هناك شروطاً ينبغي توافرها في هذا الفريق ومنها:

- الولاء والانتماء للكيان الإداري الذي يواجه الأزمة.
- المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة.
- الهدوء والقدرة على التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة.
- الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أياً كانت المخاطر التي تكتنفها.
- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

ويختص هذا الفريق بالتعامل المباشر مع أزمة بعينها، وتتلخص مهامه فيما يلي:

- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.
- إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
- الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعة.
- رفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.

وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، وبطبيعة الحال، من الممكن القيام بإعداد فريق دائم للتعامل مع الأزمات التي قد يواجهها الكيان الإداري ويتم اختيار أفراده بدقة وعناية، بحيث تتوافر فيهم اللياقة الإدارية (البدنية والعقلية والفنية والسلوكية)، والخبرة في التعامل مع مثل هذه الأزمات المحتملة، ويتم استدعاؤها عند الحاجة إليه.

وحول خصائص قائد الفريق المختص بالتعامل مع الأزمة يضيف الدكتور السيد عليوة: يتعين على مدير وحدة إدارة الأزمات أن يحسن اختيار قائد الفريق الذي يتعامل مع الأزمة، وأن يراعي توافر خصائص ومواصفات معينة تجعله ناجحاً في قيادة الفريق وإنجاح مهمته، ومن هذه الخصائص نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- **سمـــات شخـــصية:** كالشجاعة والتفاؤل والمشاركة الوجدانية والقيادة وقوة الإرادة والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب .
- **سمات مكتسبة:** كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها، والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والخبرة الفنية بطبيعة المهمة والأزمة.

المطلب العاشر
الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات

يقـــول الخبير الإداري الدكتور السيد عليوة: إن الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات تمثل الدســـتور الإداري الـــذي يـــتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تـــواجهه، وألاّ يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة، وهذه الوصايا العشر هي :

1. توخي الهدف .
2. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة .
3. المباغتة .
4. الحشد .
5. التعاون .
6. الاقتصاد في استخدام القوة .
7. التفوق في السيطرة على الأحداث .
8. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات .
9. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث .
10. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً .

ويعـــتمد تطبـــيق هـــذه المبادئ على توافر روح معنوية مرتفعة، ورباطة جأش، وهدوء أعصاب، وتماسك تام خلال أحرج المواقف، وقدرة عالية على امتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتولدة عن الأزمات الكاسحة.

فـــضلاً عـــن ضـــرورة توفر جهاز كفء لتوفير المعلومات الكافية واللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة والكاملة عن الأزمة وتطورها وعواملها، ومن ثم التعامل معها في إطار معرفة شبه كاملة.

الفصل العاشر

إدارة الأزمات التنظيمية

الفصل العاشر

إدارة الأزمات التنظيمية

كـــل أزمة تحمل فى طياتها نجاحها وأيضا أسباب فشلها، والبحث عن النجاح الكامن فى قلب الأزمة وتنميته واستثماره هو أساس إدارة الازمات، وربما كان السبب الهام فى سوء إدارة الازمات يرجع إلى مواجهة موقف سيء بسلوكيات وتصرفات من المسئولين تجعله أسوأ. وبرغم أن مـــنع وقوع الأزمة هو أول مرحلة لمواجهتها إلا أن هذه المرحة يتجاهلها كثير من المديرين ويتقلـــبون الأزمـــات على أنها أمر لا مفر منه، وربما ينشأ هذا الإعتقاد بسبب خطأ شائع بين المديـــرين وهـــو أنهـــم يتحكمون فى أمور منظماتهم . وربما كان انشغال المديرين بالمشكلات التسويقية أو الإنتاجية وغيرها فقد يجعلهم ذلك لا يميلون إلى إعطاء مزيد من الإهتمام للتخطيط للأزمات فى المستقبل، هذا بالرغم من أن أى فرد فى موقع السلطة والمسئولية يجب أن يضع خطة لمـــواجهة وقـــوع أزمـــة من نوع ما فى مجال عمله، خاصة أنه لا مهرب من الأزمات فى مجال الأعمـــال لهذا يجب وضع خطط لمواجهة الأزمات، خطط عمل وخطط اتصال وإقامة العلاقة اللازمـــة وقت الأزمة. وربما كان من الأمور الهامة الاستعداد بشكل عام للتعامل مع الازمات مـــثل إقامـــة أزمـــات، ووضـــع خطط طوارئ واختيار أعضاء فريق الأزمات مسبقا وتوفير الاتصالات اللازمة واختبارها.

في مواقف الأزمات يتخذ المديرون قرارات تحت قدر كبير من الضغوط، وكلنا سمع بلا شك عن بعض الأزمات التنظيمية مثل كارثة يونيون كاربيد فى بوبال بالهند والتى راح ضحيتها الآلاف من العاملين بالمصنع والمناطق المجاورة للمصنع أيضا وهناك كارثة التايلينول التى واجهتها شركة جونسون آند جونسون، ويوضح الجدول كيف واجهت كلا من شركتى يونيون كاربيد وجونسون آند جونسون الأزمة التى واجهت كل منهما حتى يمكننا إكتشاف أسلوب المعالجة.

المطلب الأول
ما هى الازمة؟

إن الأزمـــة عـــبارة عن موقف تظهر فيه خاصيتين وهما التهديد وضغط الوقت ويتمثل الـــتهديد فى أن المشتركين فى مواجهة الأزمة يشعرون أنهم غير قادرين على التوصل إلى الحفاظ علـــى مـــوارد معيـــنة أو قـــيم معينة أو أهداف يرون أنها على درجة كبيرة من الأهمية. هذه الـــتهديدات ربمـــا تكون شخصية (التأثير على التقدم والمكانة الوظيفية) أو تنظيمية (مثل حصة المـــنظمة من السوق) أو اجتماعية أو قومية (مثل الاستقرار الاقتصادى)، والتهديد يشمل كلا مـــن حجـــم أو قيمة الخسارة الممكنة وأيضاً احتمال تحقق هذه الخسارة، وكلما كانت قيمة واحتمال الخسارة كبيرة، كلما كان التهديد أكبر.

الخاصـــية الثانية للأزمة هي ضغط الوقت، ويتم إدراكه من خلال المشاركين فى مواجهة الأزمة.

ويـــتحدد الوقت اللازم لمعالجة الأزمة بناء على عدة عوامل منها درجة تعقيد الموقف أو المشكلة، ومستوى الاحساس بالضغوط وخصائص الأفراد الذين يشتركون فى مواجهة الأزمة.

إن الأزمـــة تجعـــل اتخاذ القرار أقل فعالية، للضغوط النفسية ولقلة الوقت قد يجعل ذلك مـــتخذى القرارات يفكرون بطريقة بسطية، ويفشلون فى دراسة البدائل المختلفة، ويتجاهلون التأثيرات طويلة المدى نتيجة تصرفاتهم.

يونيوزكاربيند	جونسون آند جونسون
1- فشلت فى أثناء الازمة فى التعامل مع الرأى العام الـــذى كان لديه انطباع أن سبب الكارثة التى أدت إلى مقتل الآلاف هو إهمال الشركة وعدم اهتمامها .	1- حـــددت الأزمة وتعاملت بصراحة مع الـــرأى العام وأوضحت أن التايلينول غير آمن وأن الشركة لم تكن تدرك مدى خطورته .
2- لم يكـــن هـــناك أى تخطيط لتصرفات أو أفعال الـــشركة أثناء الأزمة، كل ما فعله رئيس الشركة أن ذهب إلى الهند ليتفحص الأضرار المادية التى أصابت مصنع الشركة الموجود فى بوبال بالهند .	2- خططـــت الشركة قبل أن تتصرف أى تصرف: فلقـــد قام رئيس مجلس الإدارة باختيار رئيس فـــريق لإدارة الأزمـــة وتم التركيز على أشياء محددة يجب معرفتها.
3- لم تضع أية أهداف	3- وضعت أهداف من أجل :- - وقف تزايد القتلى أو الضحايا . - معرفة الأسباب التى تؤدى إلى الوفاة. - تقديم المساعدات إلى الضحايا
4- السيطرة على الأضرار المادية التى حدثت بالمصنع الـــناطق بلـــسان الشركة لم يكن لديه أى معلومات ليوضح الموقف . اتضح أن إجراءات الأمن الصناعى كانت سيئة تماما.	4- التصرفات أثناء الأزمة . - أعطـــت المعلـــومات كاملة وتعاملت مع السلطات المسئولة وسحبت التايلينول (تكلف فى السنة الأولى 150مليون دولار) - استخدمت برنامج تسويقى قوى.
5- استمرارية المشاكل المزمنة : - انخفاض ثقة الرأى العام فى الشركة . - لا توجد خطط رسمية لمواجهة الأزمات . - ارتفاع أرقام وتكاليف التعويضات القضائية	5- نتائج المواجهة الصحيحة اللازمة : - ارتفعت ثقة الرأى العام فى الشركة - ارتفعت المبيعات مرة ثانية . - استطاعت وضع خطة جيدة لإدارة الأزمة

المطلب الثاني
لماذا تظهر الأزمات التنظيمية

هـــناك مصدرين محتملين للأزمات التنظيمية، أحد هذين المصدرين يظهر بشكل مفاجئ ومـــن الصعب التنبؤ به، وهذا المصدر قد يتمثل فى كوارث طبيعية، تأميم فرع للمنظمة فى بلد أجنبى، موقف قائد المنظمة، تدهور أسعار أسهم المنظمة.

المـــصدر الـــثاني من مصادر الأزمات التنظيمية يرجع إلى ضعف فى المنظمة نفسها، إن الـــتغيرات فى بيـــئة المنظمة تكون تدريجية بدلا من أن تكون مفاجئة حتى لا تسبب هي نفسها أزمات داخل المنظمة.

هذا وليس هنا أن نناقش الكوارث أو الأزمات التى لا يمكن التنبؤ بها أو التى لا تستطيع المـــنظمة أن تتحكم فيها أو هى تكون هى سببها، ولكن الدراسة هنا تتركز على الأزمات التى يكون سببها الأساسي يرجع إلى ضعف المنظمة نفسها، لهذا نحاول دراسة كيف يمكن تجنب أو على الأقل لتخفيض احتمالات ظهور كوراث أو أزمات تنظيمية.

هـــناك أربعـــة خصائص تساهم فى ظهور الأزمات التنظيمية، وتشمل الفشل فى تحديد العلاقات بين المتغيرات، فكر الجماعة، تحريف المعلومات، والتفاؤل فى غير موضعه.

1- الفشل فى تحديد العلاقات بين المتغيرات :

كثير من المديرين يعتقدون أنهم يعرفون ويفهون العلاقة المتداخلة بين المتغيرات التى تحت رقابـــة المنظمة، أسعار المنتجات التى تنتجها المنظمة على سبيل المثال، والمبيعات وقد يكون ذلك صحيحاً فى فترة النمو التنظيمى والتوسعات وحيث أى شئ وكل شئ يعمل بصورة جيدة.

إن المشكلة هي أن كثير من المديرين لا يعرفون أو لا يفهمون العلاقة بين المتغيرات، النظرية الاقتصادية مثلا تشير إلى أنه طالما هناك مرونة سعرية، فإن الطلب والعائد يمكن التأثير عليها من خلال تخفيض السعر، مع ذلك، كثير من المنظمات تستمر فى زيادة أسعارها حتى لو كان هناك زيادة فى جانب العرض.

أن الفشل فى الفهم الجيد للعلاقات البسيطة والعلاقات الأكثر تعقيد للعلاقة بين المتغيرات ذات الصلة يمكن أن يكون مدمراً للمنظمة، وأن كثير من الأزمات التى واجهت المنظمات تنبع

من فشل إدارة المنظمة نفسها بسبب عدم فهم العلاقات بين المتغيرات وبصرف النظر عما يحدث خـــارج المـــنظمة وهكـــذا ربما تخلق المنظمة أزماتها بسبب فشلها في فهم ديناميكيتها الداخلية والفشل فى تحديد العلاقات يساهم فى خلق أزمات بطرق عديدة:

أولا، ربما يكون نتيجة اتخاذ فعل أو تصرف غير مناسب،

ثانـــياً، ربما بسبب عدم حساسية المديرين للمعلومات الأخرى والتى قد يعتقدون أنها غير مطلوبة،

وأخيراً المديرون قد يتجاهلون المعلومات التى تشير إلى إمكانات حدوث أزمة، لأن هذه المعلومات لا تتناسب مع نماذجهم التى يستخدمونها فى العمل.

2- فكر الجماعة:

العامـــل الـــثانى الذى يساهم فى ظهور الأزمات التنظيمية هو ظاهرة فكر الجماعة، وقد سبق أن أشرنا إلى المزايا المتعلقة باتخاذ قرارات إدارية من خلال جماعة العمل، ولكن هناك أيضا مـــا يـــسمى بفكر الجماعة وهو نمط خاطئ فى اتخاذ القرارات يحدث فى الجماعات المتماسكة، حيث يصر الأعضاء على أن يظلوا متفقين فى الرأى حتى وإن كان ذلك على حساب المعلومات الصحيحة التى لها صلة بالقرار، ومن أغراض فكر الجماعة أن أعضاء الجماعة تتجاهل المعلومات الخاصـــة بضرورة أعادة التفكير لاتخاذ قرار حكيم ويعتقدون خطأ أنهم متفقون جميعاً، كما أن العضو الذى لا يوافق على قرار الجماعة يجب على تغيير رأيه وأنهم متفائلين ولديهم رغبة زائدة فى المخاطـــرة . وعادة ما يتوافر لديهم وهم المناعة، حيث يرون أنفسهم أنهم غير قابلين للفشل، وفيما يتصل بتقليل استجابتهم لعلامات الخطر فقد يرون أنهم لن يفقدوا نصيبهم من السوق وأن منافسيهم لا يستطيعون تقديم منتج مثل الذى تقدمه المنظمة، وإذا استطاع المنافسون ذلك فإن المنظمة تستطيع بسهولة مقاومة ذلك.

وعـــادة يتم تجاهل المعلومات السلبية، فأعضاء الجماعة يتجاهلون المعلومات التى تتطلب تـــصرف أو فعـــل مـــنهم يعتقدون " أن المعلومات التى فى التقرير المقدم غير حقيقية، ولقد تم الاتصال بالجهة الخاصة بالتقرير فقالوا أن كل شئ يسير بشكل جيد. " .

أنهـــم أيـــضا يعتقدون أنه أفضل من أى جماعة أخرى فى التنظيم، ولا يهتمون بالجوانب الاخلاقـــية بالنسبة للقرارات التى يتخذونها، وهم أيضا يعتقدون أن سكون أحد أعضاء الجماعة بأنه موافق.

إن فكر الجماعة هو الأساس العملى لظهور الأزمات، وباختصار فإن فكر الجماعة يرى فقط ما يريده وكيف يريده، والمعلومات التى تتناقض مع رؤيتهم يتم تجاهلها خاصة إذا جاءت مـــن أشـــخاص خارج دائرة الجماعة،، وتفشل الجماعة فى أن تختبر أو تناقش البدائل ولا تضع اعتبارات لاحتمالات الفشل وبالتالى تتخذ قرارات نتائجها غير فعالة ثم أزمة.

3- تحريف المعلومات وتوزيعها:

غالبـــية المنظمات لديها كم هائم من المعلومات وهى تجمع من وحدات مختلفة المنظمة، وبـــسبب أنـــه لا يـــوجد شخص أو وحدة تستقبل كل المعلومات الحيوية ولكن أيضا بسبب اختلاف وجهات نظر الأعضاء بالنسبة للمعلومات، حيث ينظر كل شخص إلى المعلومات من وجـــة نظـــره، وبالـــتالى اختلافات لدرجة أهمية المعلومات طبقا لوجهة نظر الفرد أو الوحدة التنظيمـــية. وهكذا فبينما إحدى الوحدات ترى أن معلومات معينة على درجة من الأهمية فإن هناك وحدات أخرى تتجاهل هذه المعلومات.

هـــذا ويرتبط بمشكلة توزيع المعلومات، ظاهرة تشويه أو تحريف المعلومات، وبسبب أن الأعـــضاء فى الـــوحدات التنظيمية المختلفة تختلف نظرتهم للأمور والأحداث فإنهم يميلون إلى الاهـــتمام بالمعلومات التى تعتبر ذات أهمية خاصة بوحدتهم التنظيمية بينما يتجاهلون المعلومات الـــتى لا تخصهم ونتيجة لذلك فإن المعلومات التى يجب أن تصل إلى الوحدات الأخرى تفقد أو يتم تجاهلها أو تحريفها.

ظاهـــرة تحريف المعلومات لها أسباب كثيرة، إحداها هى الثقافة التنظيمية أو المعتقدات الموجودة بالمنظمة، أن ثقافة المنظمة لا تؤثر فقط على ادراكات واتجاهات أعضاء المنظمة ولكن أيضاً تؤثر على اتخاذهم للقرارات.

بالتالى فإن ثقافة المنظمة لها تأثيرات على ما هى المعلومات التى يحتاجها متخذ القرارات، وكيف لمتخذ القرار أن يفسر هذه المعلومات وماذا يفعله تخذ القرارات مع المعلومات وإذا كانت

المعلـــومات عكس المعتقدات أو الثقافة فإنه عادة ما يتم تجاهلها أو تقليلها أو اختصارها وبذلك تساهم فى إمكانات حدوث الأزمات التنظيمية.

العامل الثانى الذى يساهم فى تحريف المعلومات هو وجود معايير للإجراءات والعمليات، بالـــرغم من تصميمها بصورة مبدئية على أساس كفاءة عمليات المنظمة، فإن معايير إجراءات العمليات يمكن أن تكون جامدة أو عقبة أمام المنظمة التى تحاول أن تتكيف وتتجنب الأزمات.

هـــذا الجمـــود ينـــتج جزئيا من أن هذه الإجراءات ينظر إليها كهدف أكثر منه وسيلة للوصول إلى الهدف، أكثر من ذلك فإن المعلومات الجديدة أو المعلومات غير العادية سوف يتم اهمالها أو مطابقتها بحيث تتفق مع المعايير الحالية أو الموجودة.

العامل الأخير فى تحريف المعلومات يساعد أو يشارك فى الازمة عند تنفيذ قرار ما فعندما تحـــاول المنظمة الاستجابة الصحيحة لموقف ما فإن التنفيذ لن يكون صحيحاً لأن المسئولين لم يـــشتركوا فى مراحل صياغة القرار ولأن المعلومات التى اتخذ على أساسها القرار غير صحيحة وبذلك تواجه المنظمة الأزمة بسبب تحريف المعلومات.

وباختـــصار فـــإن توزيع المعلومات وتحريفها يمكن أن يساهم فى الأزمات التنظيمية من خـــلال عـــدم وضع المعلومات الهامة فى أماكنها الصحيحة (توزيع المعلومات) أو لعدم الإمداد بالمعلومات الصحيحة، إما فى مرحلة جمعها أو خلال مرحلة استخداماتها (تحريفها) وطالما هاتين المشكلتين تظهران معا فى وقت واحد، فإن المنظمة تكون فى موقف غير مناسب.

4- التفاؤل فى غير موضعه:

العامـــل الرابع الذى يساهم فى ظهور الازمات التنظيمية هو أن يميل المديرون إلى تقليل قـــدرة المـــنظمة فى تحمل بعض المهام أو استكمال بعض المهام، والمغالاة فى التقديرات بالنسبة لأخذهم الاعتبارات المناسبة لجميع الأحداث التى قد تقع.

المديـــرون أيضا يميلون إلى تقليل الإخطار، ويبخسون تقديراتهم وفى هذه الحالة يقاومون معرفة أن الشئ الأسوأ يمكن أن يقع فعلاً. إن كلاً من المغالاة أو التقليل فى التقديرات تتأثر بخبرة متخذ القرارات، وبما أن كثير من المديرين لا يواجهون الأزمات عندما تحدث، فإنهم بالتالى غير مـــؤهلين لوضع تقديرات صحيحة للمواقف. يدعم ذلك فكر الجماعة، وسوء توزيع المعلومات

وتحريفها، وعدم إدراك طبيعة العلاقات التفاعلية بين المتغيرات، وهكذا يمكن أن تتفاعل العوامل الأربعة السابقة لتنتج العديد من الأزمات التنظيمية.

لقـــد أشـــرنا إلى بعض الخصائص التنظيمية التى تؤدى عادة إلى ظهور أزمات تنظيمية، وعندما نلقى الضوء على كيفية استجابة المديرين للأزمات فإننا يمكننا القول أن هناك استجابتين رئيـــسيتين الاستجابة الأولى هي الأفكار، فبناء على افتراض أن المشكلات التى تواجه المنظمة مـــشكلات انتقالية (على سبيل المثال، تزايد المنافسة، كساد تجارى تخفيض العملة) فإن المديرين فى هذه الظروف يقللون من شأن الحادة لاحداث تغييرات. وهذا الاعتقاد ينبع من الاعتقاد بأن الأزمات التنظيمية تنبع من التغيرات البيئية خارج المنظمة وأنها ليست عيوب تنظيمية ويتم تعزيز ذلـــك من خلال فكر الجماعة والحاح واصراراً هؤلاء الذين يصنعون السياسات والقرارات التى تؤدى إلى الأزمات . على سبيل المثال عندما تواجههم مشكلة انخفاض المبيعات قد يعتقدون أن ذلـــك يرجع إلى انخفاض الانفاق الإعلانى وليس لتطوير المنتج، أيضا كثيراً ما يحدث تلاعب في البـــيانات المحاســـبية بأشكال مبتكرة حتى تظهر الصورة جيدة أو يكون هناك انطباع بأنه ليس هناك أزمات.

الاســـتجابة الثانـــية للمديرين عند مواجهة الأزمات هو مليهم لتقليص السلطة، وبالتالى يخفـــضوا عدد المشاركين فى عملية اتخاذ القرارات، والافتراض أن اشتراك أعداد أقل فإن القرار يكـــون أســـرع فى الوصول إليه، وبرغم امكانية تحقيق السرعة، فإن الجودة ربما كان مشكوكا فـــيها. وبتقلـــيل عـــدد الأفراد الذين يشملهم القرار فإن المديرين يخفضون العديد من الأفكار والـــبدائل الابتكارية للعمل. أكثر من ذلك فإن تقليل عدد المشاركين يؤدى إلى زيادة الضغوط على متخذى القرارات، حتى أن قليلا منهم هو الذى يكون لديه معلومات أكثر ولازمة لعملية اتخاذ القرار.

بـــسبب تـــزايد الضغط يميل متخذى القرارات إلى مقاومة عدم استخدام الحلول السابق نجاحهـــا، وطالما أنه من النادر أن تتشابه الازمات، وأن كل أزمة، تختلف عن الأخرى فإن هذه العملية غير مجدية وتؤدى إلى حلول غير صحيحة.

المطلب الثالث
كيفية مواجهة الازمات

هناك أربعة استراتيجيات عامة فى هذا الصدد:

☒ **الإستراتيجية الاولى**: المنظمة أن تزيد تخطيطها وعملية التحليل البيئى أن كلا من السبعدين الخاصين بالأزمات، وهما التهديد وضغوط الوقت يتأثران بالمدى الذى وصلت إليه الأزمة . وعندما تحدث الأزمة فإن الأفعال التصحيحية يمكن أن تتخذ والخطط الموقفية يتم اعدادها . هذه الخطط ربما تتطلب تعديل للإجراءات الحالية أو إجراءات جديدة مبتكرة. وعلى أى حال فإنه بإعداد هذه الخطط فإن المشاركين سيكون لديهم ثقة أكبر بالنفس وبقدراتهم ويستجيبوا بفعالية للأزمات وهكذا فإن التهديدات تصبح أقل والاستجابة لضغوط الوقت ستكون أفضل والإعداد والتحضير للقرار سوف يساعد على تحسين نوعية أو جودة القرار ويقلل من تأثيرات الأزمة.

وهكذا فإن الإعداد الجيد لمواجهة الأزمة سوف يقلل فرصة ظهور الأمة وطالما أن هناك توقع بحدوث أزمات فيجب مشاركة المديرين فى اعداد سيناريوهات لإدارة الأزمة وبذلك يكون الشعور بالتهديد وضغوط الوقت قد انخفضا.

☒ **الاستراتيجية الثانية**: هي تحسين فهم المنظمات لديناميكيتها الداخلية، ومن أجل دراسة أفضل للمتغيرات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات التى لها تأثيرات على كفاءة الأداء بالمنظمة يمكن استخدام الحاسبات الآلية فى هذا الصدد والتى تعتمد على ما هو متاح من بيانات تاريخية بالمنظمة . ويبذل مجهودات أفضل يمكن فهم هذه العلاقات ويمكن للمنظمات أن تتجنب كثير من المشكلات التى قد تقود إلى الفشل.

☒ **الاستراتيجية الثالثة**: وهى تعديل عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، خاصة لتجنب التأثيرات السلبية ومشكلات فكر الجماعة، وذلك من خلال قيادة ادارية قوية.

☒ **الاستراتيجية السابعة**: وهى تحسين إدارة الازمات من خلال تقليل تحريف المعلومات، وتصميم قنوات اتصال أفضل، تشجيع الاتصالات المباشرة، إجراءات عمل أفضل وأكثر تطوراً ومشاركة من يقومون بتنفيذ القرارات.

قائمة المراجع والمصادر

أ- المراجع باللغة العربية:

1. الإمام، حسن وآخران (1990) :التقويم والقياس، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.
2. التكريتي ،وديع ياسين محمد والعبيدي، حسن محمد عبد (1996): التطبيقات الإحصائية في بحوث التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
3. جواد ،شوقي ناجي (1995):إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
4. حريم، حسين (1997):السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
5. حـــسام الدين، طلحة ومطر، عدله عيسى (1997) :مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة .
6. حسن ومحمد حربي (1989): علم المنظمة، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ،الموصل ،العراق.
7. حمود، خضير كاظم(2002):السلوك التنظيمي،ط1،دار الصفا للنشر والتوزيع،عمان.
8. الحنيطـــي، محمد فالح (1993) :الصراع التنظيمي –أسبابة وطرق إدارته في الموسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة دراسات، مجلد(20)، العدد (1).
9. الحـــيالي،عبد القادر محمود قادر (2005): "أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل المـــلاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل .
10. السعد ،مسلم علاوي وسلطان، وفاء علي (2005): الصراع.التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات إدارته ،مجلة العلوم الاقتصادية ،عدد(16)،جامعة البصرة.
11. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000) :نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان .

12. الطـــويل، هاني عبد الرحمن صالح (1998) :الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن.

13. العطية، ماجدة(2003):سلوك المنظمة،ط1،دار الشروق،عمان،الأردن.

14. العمايرة، محمد حسن(1999):مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة، عمان .

15. العميان، محمود سليمان(2004):السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،عمان،الأردن.

16. فـــوكس،آن (2006) :إدارة الصراع :الريادة في التعليم السريع، ترجمة مكتبة الشقري بالرياض، الرياض.

17. القـــريوتي، محمـــد قاسم (2000):السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. اللـــوزي، موسى (2003): التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة ، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

19. المغربي، كامل محمد(1995):السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

20. البلبيـــسي، سناء جودت (2003م). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المـــدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، الأردن.

21. الثبيتي، خالد (2005م). إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القياديين في تلك الإدارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

22. الحازمـــي، مهـــا (2005م)، اســـتراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على نتائج الصراع في مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

23. الحربي، أحمد عبد الله (2005م)، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بـــإدارة الدفاع المدني بالرياض . رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمني، الرياض.
24. حـــريم، حـــسين (2004م)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . ط2، عمان : دار الحامد
25. إعـــداد الطالب: فوزي عبد الرحمن حامد أو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية، الجامعة الإسلامية، عزة، كلية التجارة، إدارة الأعمال، رسالة ماجستير منشورة، 2008م.
26. الخـــواجا، عبد الفتاح محمد (2004م)، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة.
27. زويلف، مهدي حسن (1982م)، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
28. الزهراني، عبد الله أحمد (1420هـــ). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية في مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
29. الزهراني، علي صالح (1993م). السلوك القيادي لرؤساء الأقسام القيادية وعلاقته بالروح المعـــنوية لأعـــضاء هيـــئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
30. سلطان، محمد سعيد (2003م)، السلوك التنظيمي . الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
31. الطويل، هاني عبد الرحمن (2001م). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم . ط3، دار وائل، عمان.
32. عـــبدات، روحي مروح (2002م)، العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية . رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
33. علاقي، مدني عبد القادر (2000م)..الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية . ط9، جدة : مكتبة دار جدة.

34. العمايــرة، محمد حسن (2001م). مبادئ الإدارة المدرسية. ط2، عمان : دار المسيرة، للنشر والتوزيع.
35. العميان، محمود سلمان (2005م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3 الأردن : دار وائل.
36. عيسوى، عبد الرحمن محمد (ب، ت). دراسات في علم النفس الاجتماعي . بيروت : دار النهضة العربية.
37. عيــسوى، عبد الرحمن محمد (2000م). علم النفس والإنتاج . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
38. القــريوتي، محمــد قاسم (2003م). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . ط4، عمان : دار الشروق.
39. القحطاني، سالم، ويوسف، حلمي (2001م). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية " دراسة استطلاعية . " مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد 13.
40. القحطاني، محمد أحمد (1986م). العلاقات الإنسانية في الإدارة . جدة : دار المدني.
41. القحطاني،سالم بن سعيد، ويوسف، حلمي (2001م). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهــزة الحكومــية المركزية بالمملكة العربية السعودية : دراسة استطلاعية " مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد 13 (1).
42. كنعان، نواف (1992م). القيادة الإدارية. ط4، عمان : مكتبة دار الثقافة.
43. محمد، لطفي راشد (1997م). مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم واستراتيجيات إدارته . الرياض - . مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية (1) م 9.
44. المــومني، واصل جميل (2006م). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
45. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (2004م). القيادة الإدارية النسائية، مدخل سيكولوجي . الرياض : دار المؤيد للنشر والتوزيع.

46. ماهــــر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، 1995م.

47. ماهــــر أحمـــــد، الـــسلوك التنظيمـــــي بناء المهارات، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثامنة، 2002م.

48. اللــــوزي، موســــى، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002م.

49. أصــــدارات بمــــيك 37 (2004). أدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث. تعريب : علاء أحمد صلاح، مركز الخبرات المعنية بألأدارة،القاهرة .

50. البعلبكي، منير (1980). المورد القريب، دار العلم للملايين، لبنان.

51. البلداوي، عبد الأله (2006) . كيفية ادارة الأزمات .
http://www.wpvschool.com/forums/showthread.php

52. الحـــــداد، فرح لفتة عامر(1994) . ادارة الأزمات في المنظمات العراقية : دراسة ميدأنية لعينة في شركات وزارة الأسكأن والتعمير". رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الأعمال، جامعة بغداد.

53. الخضيري، محسن أحمد (1993). ادارة الأزمات : منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الأقتصاد القومي والوحدة الأقتصادية . مكتبة مدبولي، القاهرة .

54. الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (1979). مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.

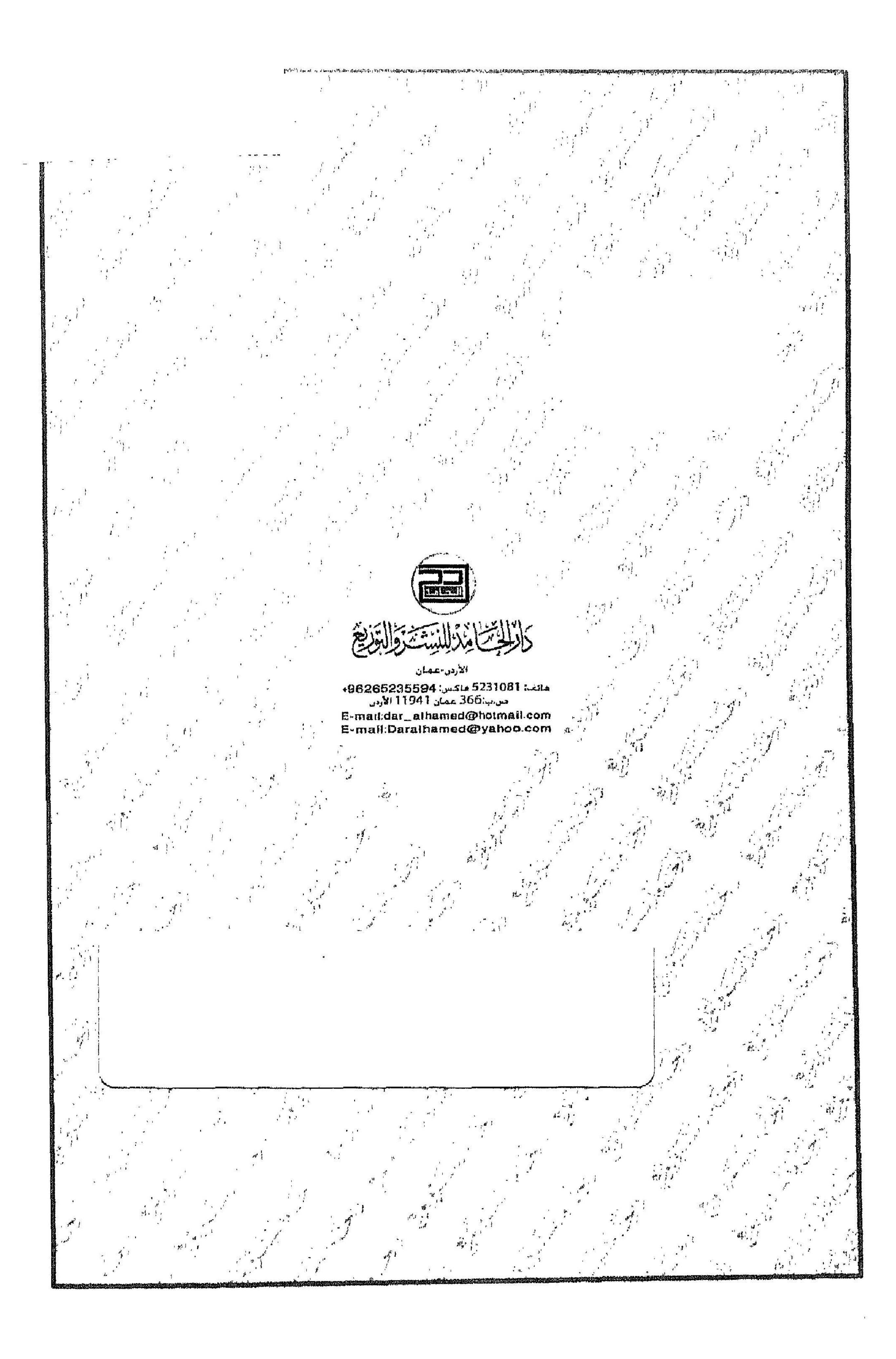
55. ماهر، أحمد (2006). ادارة الأزمات. الدار الجامعية،الأسكندرية، مصر.

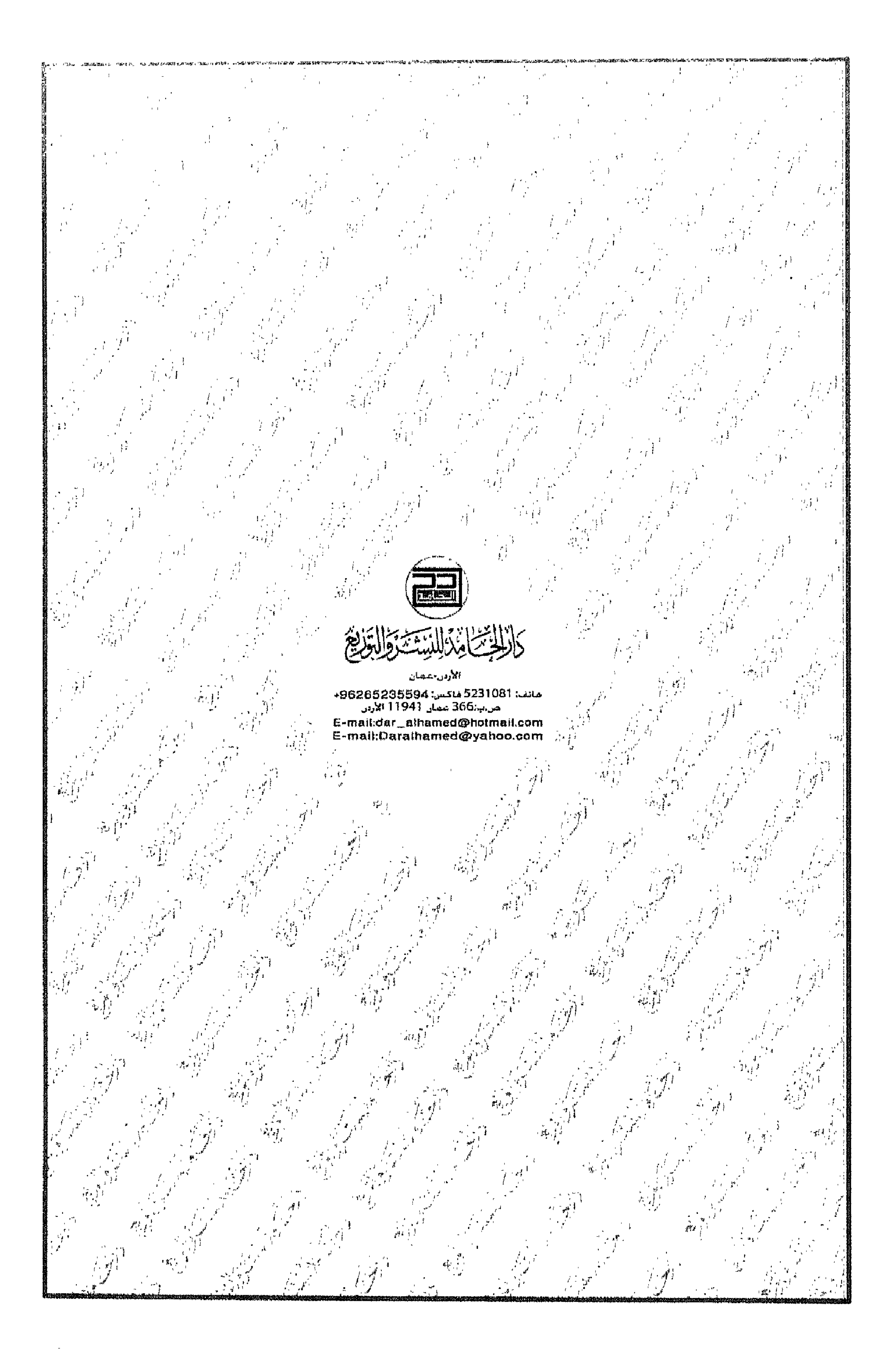
56. د. مـــــصطفى يوسف كافي، الأزمة الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، عمان، 2013.

ب- المصادر الأجنبية:

1) Adams , G. S. (1964):Measurement and Evaluation in Education Psychology and Guidance. Aol, New York
2) . Ebel , Robert, L (1979): Essentials of Educational Measurement. New Jersy. Hall-Inc.
3) Jones, Gareth (1995): Organizational Theory- text and cases / Addison Wesley, publishing co, New York.
4) Alexander,David,Clinton (1995) Conflict Management Styles Of Administrators In Schools For The Deaf.Teacher Perceptions Of Gop satis faction Education Administrtion , Diss- Abst- Int Vol (56)
5) Billie,peckham(1993)The Relationship of Preference conflict Management Strategy and Perceived Stress InTeachers of The Texas Secndary Schools . Lasierra University ,DIA.
6) Donavan, Mary Marcia. (1993).Academic Deans and Conflict Management styles, psychologica Androgyng, University Missouri .
7) DavidR,Hoover(1991)RelationshipsAmongPerception Ofprincipals Conflit Management behaviors, Levels Of Conflict ,And Organizaional Climate In High Schools Doctoral Dissertation , The Pennsylvania State University, Dissertation Abstracts International. Vol(51)No(09)
8) Green, jannette maryann (1985) Conflict Management by Department Heads At Land Grant Universities.Oklahoma State University.
9) Kathleen, Gjesejėl.(1991) Conflict Management Strategies Of Wisconsin Elementary School Principals. University Minnesota.
10) Leonard , Litton.(1989) Conflict Management University Of North Carolina public high School Oprincipals ,university of north Carolina.
11) Parson,Larry (1994), An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies Preferred By Washingtion State Public High School Prince Pals,Education Administration,Diss Abst ,IntVol(55)No.
12) Scott E .Mcintyre(1993)Conflict Management By Male And Female Management as Reported by Self and by male and femal subordinates international. Vol(53),No(7).
13) Bina , Michael, (1982) . ' Morale of teachers of the visually handicapped ' journal of visually impaiment and Blindress , vol . 76 , No .(4) . apr. p 121- 128 .
14) Beckhard, R. (1989)."Organization Development: Strategies and Models Reading Mass": Addison- Wesley.
15) French, W. and Bell, C. (1979). "Organization Improvement: Behavioral
16) Science Interventions for Organization Improvement". Englewood Cliff. New Jersey: Prentice Hall.

17) N.Augustine,"Managing The Crisis You Tried To Prevent." Harvard Business Review , November – December .1995.
18) M.Pearson and I .I Mitroff" From Crisis Prone to Crisis Prepared: AFrame Work For Cisis Management , " The Academy of Management ."Executive, February 1993.
19) T.Bateman and A.snell.,op.cit.
20) J.D. Ford . " The Management of O rganizational Crises." Business Horizons , May – june 1981.
21) Ibid.
22) Augustine,Norman (1995). Managing The Crisis You Tried To Prevent. Harvard Business Review. Nov.-Des.
23) Boin , Arjen &McConnell , Allan (2007) ."Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience ." Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol.(15) , No . (1):.
24) Diermeier , Daniel (2004) ."Strategic Crisis Management ". http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf
25) Tritz ,Trina Wolosek (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America :A case Study " . Department Of Communication Studies.


دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن-عمان
هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+
ص.ب:366 عمان 11941 الأردن
E-mail:dar_alhamed@hotmail.com
E-mail:Daralhamed@yahoo.com


دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن-عمان
هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+
ص.ب:366 عمان 11941 الأردن
E-mail:dar_alhamed@hotmail.com
E-mail:Daralhamed@yahoo.com

إدارة الصراع والأزمات التنظيمية

Organistion Conflict and Crisis Management



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن-عمان

هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+

ص.ب:366 عمان 11941 الأردن

E-mail:dar_alhamed@hotmail.com

E-mail:Daralhamed@yahoo.com





9 789957 328634

للتصميم 5338656